

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

# МАРКЕТИНГ ГОРОДА







МАРКЕТИНГ  
**ГОРОДА**

практическое  
пособие

Д.В. Визгалов

УДК 338(470+5Н-21):005  
ББК 65.9(2Рос)  
В42

Визгалов, Д.В.

В42 Маркетинг города / Д.В. Визгалов. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. — 110 с.

ISBN 971-5-8130-0129-1

Российские города вступают в период активной и нарастающей конкуренции между собой. Конкурировать придется за все — за инвестиции, информационные потоки, но прежде всего за людей — талантливых врачей, преподавателей, менеджеров, туристов. Удобное географическое положение или обилие полезных ископаемых уже не гарантируют территории экономический успех. Как в такой ситуации городам и регионам России сохранить население и найти свою экономическую и культурную нишу? Один из способов — освоение маркетинговых технологий.

Маркетинг территории – это продвижение ее интересов через планомерное конструирование хорошей репутации территории и ее рекламу среди целевых аудиторий – инвесторов, потенциальных жителей, туристов и других «потребителей» места. Маркетинг может включать широкий комплекс управленческих и публичных мероприятий, в которых у каждой категории местного сообщества своя роль.

Самые активные муниципалитеты уже давно через рекламу своего имиджа пытаются завлечь инвесторов, «выбить» из казны деньги на проведение юбилея города и решить многие другие проблемы. Однако, не владея инструментами системного маркетинга, территории делают это хаотично и потому часто с нулевым результатом. Многому они могли бы научиться у европейских и американских городов, уже имеющих соответствующий опыт маркетинга. Европа сегодня переживает бум тематических городов — театральных, горнолыжных, торговых, книжных, ботанических, винных, сырных, кофейных, музыкальных... Для американских же поселений маркетинг вообще исконный образ жизни: с самого своего появления на карте они конкурировали с соседями, отстаивая свои интересы.

Автором изучен маркетинговый опыт более 80 городов мира и обобщен в типологии маркетинговых стратегий. Рассказывается также о наиболее актуальных задачах маркетинга российских городов. Анализируются особенности различных отраслей городского маркетинга – инвестиционного, туристического и маркетинга, привлечения жителей. Особое внимание уделено практическим инструментам маркетинга – как организовать планирование маркетинга, как определить целевую аудиторию и выбрать правильные способы работы с ней, как сконструировать имидж города и эффективно позиционировать город в информационном пространстве.

Книга адресована работникам сферы государственного и муниципального управления. Рекомендуется студентам экономических, географических и социологических специальностей, преподавателям маркетинга и PR-менеджерам, научным работникам. Также она может быть интересна широкому кругу читателей, интересующихся развитием российских городов и регионов.

УДК 338(470+5Н-21):005  
ББК 65.9(2Рос)

*Данное издание подготовлено и напечатано при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID)*

*Точка зрения автора данного издания может не совпадать с точкой зрения Агентства США по международному развитию (USAID)*

*Полное или частичное воспроизведение материалов, содержащихся в данном издании, допускается только с письменного согласия издателя. При цитировании ссылка на фонд «Институт экономики города» обязательна*

*При печати книги использованы экологически чистые краски, не содержащие свинец*

ISBN 971-5-8130-0129-1

© Фонд «Институт экономики города», 2008

# СОДЕРЖАНИЕ



ВВЕДЕНИЕ	7
ОТ ПРАКТИКИ ПЕРЕДОВЫХ ГОРОДОВ — К ТЕОРИИ МАРКЕТИНГА ГОРОДА	11
О ТЕРМИНОЛОГИИ	11
ФОРМИРОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ В МАРКЕТИНГЕ ТЕРРИТОРИИ	12
ПИОНЕРЫ МАРКЕТИНГА: ОПЫТ АМЕРИКАНСКИХ И ЕВРОПЕЙСКИХ ГОРОДОВ	15
ЗАЧЕМ ЭТО НУЖНО ГОРОДАМ?	22
МАРКЕТИНГ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ГОРОДА	22
МАРКЕТИНГ — ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ	22
Задачи маркетинга города	23
Внутренний маркетинг	25
ВИДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ	27
Виды маркетинговых стратегий по способам реализации	27
О типологии маркетинговых стратегий	31
МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ	39
ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ: С ЧЕГО НАЧАТЬ?	39
МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	45
ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ГОРОДА	48
РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ: МАРКЕТИНГОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ	59
РАБОТА С ГОРОЖАНАМИ	67
ТЕМАТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА ГОРОДА	69
Инвестиционный маркетинг	69
Туристический маркетинг и индустрия бизнес-гостеприимства	71
Работа с потенциальными жителями и сторонними группами влияния	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
Факторы успеха для российских городов	77
Российские города — лучший национальный бренд: 11 аргументов	78
Наиболее сильные потенциальные бренды России	81
ПРИМЕЧАНИЯ	82
ГЛОССАРИЙ	85
ЛИТЕРАТУРА	86
УКАЗАТЕЛЬ ГОРОДОВ	87
ПРИЛОЖЕНИЕ	90
Маркетинговые исследования в сфере туризма. Результаты анкетирования гостей Уссурийска и городских специалистов, занятых в туристическом бизнесе	87
SUMMARY	109
ОБ АВТОРЕ	110

[5]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

**Будь  
тем,  
кем  
хочешь**

**казаться.**

Л. Кэрролл

Задача

НЕ В ТОМ, ЧТОБЫ

быстро бежать.

А В ТОМ, ЧТОБЫ

выбежать

первым.

Ф. Рабле

## ВВЕДЕНИЕ

---

Работа над этой книгой началась в январе 2006 года, и тогда ее рабочим названием было «Маркетинг города: скоро в России». Прошло два года, и стало ясно, что название устарело: «скоро» теперь можно смело заменить на «уже». Стремительность перемен в жизни российских городов подтверждает, насколько актуальна тема, которой посвящена книга. В итоге было решено «не гнаться за временем» и оставить «обобщенное» название.

Мы видим, что, несмотря на трудности специфического местного самоуправления в России, множится число городов, пытающихся формировать осознанную и даже относительно самостоятельную социально-экономическую политику своего развития. В условиях, когда у самой большой страны в мире пока еще нет четкой региональной политики, для активных муниципалитетов переосмысление своих перспектив является не модным излишеством, а вопросом выживания. Экономический рост (пусть и в узком секторе экономики) требует грамотного административного сопровождения на местах. Огромный фронт работ в сфере ЖКХ, управлении землей, недвижимостью, инфраструктурой требует срочных и самостоятельных решений. Главный вопрос муниципалов «где взять деньги?» становится риторическим и уходит на задний план. На первый план выходит вопрос «что делать, когда денег у города мало и больше не предвидится?». И ответы находятся. Причем находят их не только те города, которым повезло с успешными градообразующими предприятиями, но и поселения, считающиеся экономически безнадежными. Есть множество примеров того, как соседние города, очень схожие по своим социально-экономическим параметрам, демонстрируют разные скорости и характеры развития. Это происходит потому, что более активные города быстрее других осваивают инновационные, нестандартные для российской действительности технологии городского развития, обеспечивая себе победу в конкурентной борьбе. Сделать эту работу целенаправленной и системной позволяет маркетинг города, которому посвящена данная книга.

Помимо внутрироссийской специфики, есть и мощные «внешние» стимуляторы глобального масштаба, подталкивающие города к освоению маркетинга. Глобальная экономика меняется стремительно. На пути товаров, капитала, рабочей силы все меньше барьеров, и они становятся все более мобильными. Еще совсем недавно территории всеми силами стремились расширить свою промышленную базу. А теперь промышленность скорее мешает продвинутым, динамичным и богатым городам, вредит их имиджу, и они стремятся рабочие места в производственном секторе заместить рабочими местами на «верхних этажах» экономики (управление, финансы, консалтинг, прикладная наука, информационные технологии и прочее), которые обеспечивают большие заработки горожанам и большие доходы бюджету.

Материальные активы, традиционно считавшиеся основой развития городской экономики, теряют значимость в сравнении с нематериальными активами города. Последние очень разнообразны и трудноизмеряемы. К ним можно отнести творческий и культурный потенциал жителей, профессионализм управленцев, насыщенность информационной среды, возмож-

ность создать в городе атмосферу уюта и комфорта, имидж города и многое другое. Особенно сильно это проявляется в больших городах. Доля Москвы в промышленном производстве страны за последние 15 лет уменьшилась в разы. В Лондоне промышленность обеспечивает 3% поступлений в городскую казну, остальное – доходы от недвижимости, разнообразные услуги, культура, туризм...

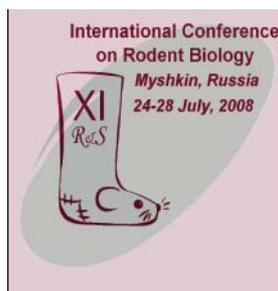
Интернет проникает в самые отдаленные уголки и уравнивает города с точки зрения возможности использования необъятных информационных ресурсов. Традиционные конкурентные преимущества, обеспечивающие экономическое развитие городов, перестают быть таковыми, уступая место другим, часто неожиданным факторам, таким как яркие культурные достопримечательности, интересные события, креативность жителей, гибкость и демократизм руководства, интенсивные коммуникации внутри сообщества.

Удобное географическое положение или обилие полезных ископаемых уже не гарантируют территории экономический успех. В такой ситуации не места борются за крупных инвесторов, а инвесторы борются за право работать в комфортных для жизни и работы местах. Город как таковой становится экономическим субъектом. Специалисты называли этот феномен «голливудизацией» экономики<sup>1</sup>. Мировая экономика все больше состоит не из компаний, а из мест.

Как в такой ситуации городам России найти свою экономическую и культурную нишу, как правильно оценить ситуацию и не очутиться на обочине экономического развития? Главными факторами успеха становятся не размер города и его экономическая база, а новые, нестандартные управленческие решения, энергичное желание города четко сформулировать свои стратегические интересы (в стране, в регионе, в мире) и лоббировать их. Как раз на это и нацелен маркетинг.

Сегодня, в 2008 г., уже можно привести в пример 10–15 российских городов, для которых маркетинг становится главной, сквозной идеологией развития. Среди

Рис. 1. Герб города Мышкина и эмблема XI Международной конференции специалистов по грызунам



этих пионеров маркетинга есть два явных лидера, которые исключительно благодаря маркетинговым технологиям стали одними из самых популярных и привлекательных городов России – Великий Устюг и Мышкин. Великий Устюг – это, как известно, родина и официальная резиденция Деда Мороза, благодаря чему в зимний сезон приток туристов в город быстро растет. Основная маркетинговая идея Мышкина заимствована из его названия. Кампания по продвижению города началась с создания Музея Мыши – единственного в мире, что вскоре позволило горожанам провозгласить свой город «Мировой столицей Мыши». Туристическая привлекательность города за 2–3 года выросла в несколько раз. Город, увлекшийся маркетингом, почти всегда становится фабрикой имиджевых идей. Новым символом Мышкина объявлены валенки (открыт соответствующий музей наряду с другими 10 музеями, действующими в городе). Летом 2008 года в Мышкине состоялась XI Международная конференция биологов – специалистов по грызунам. Конференция проводится раз в два года, до Мышкина ее принимали города Бельгии, Польши и Италии (рис. 1).

В 2007 году был организован первый в истории новой России проект, когда федеральное правительство занялось маркетингом одного конкретного города. Речь идет о продвижении Сочи в качестве столицы Зимних Олимпийских игр 2014 года. Проект оказался успешным – победа в конкурсе была обеспечена.

В маркетинге город воспринимается как «товар», который нужно продать туристам, инвесторам во благо собственных жителей. Поэтому, как и всякий товар, город нуждается в рекламе, в позиционировании на рынках, поиске покупателей. И уже есть литература, описывающая этот опыт, правда, к сожалению, пока фрагментарно.

Впервые маркетинг города стал упоминаться в американских и британских публикациях по градостроительству и муниципальному экономическому развитию в 1970-х годах. Специалисты впервые обратили на него

внимание как на один из возможных потенциально эффективных инструментов городского развития. Американский историк Д. Бурстин (Boorstin) в своей знаменитой трилогии «Американцы» (1973) подробно описал, какую важную роль сыграл маркетинг мест в становлении американской нации и структуры расселения в США.

Монографий, в которых маркетинг мест стал уже центральной темой, немного. Первые из них появились в самом конце 1980-х. Наиболее интересны книги американцев Дж. Бэйли (Bailey) — «Маркетинг городов в 80-х и далее» (1989), Дж. Эшворта (Ashworth) и Х. Вуда (Voogd) — «Продавая город» (1990). В 1993 году вышла книга Ф. Котлера (Kotler) и соавторов «Маркетинг мест» (переведена на русский язык в 2005 году), в которой известный маркетинголог приводит множество примеров применения конкретными городами маркетинговых технологий и предлагает первичный анализ этого опыта с точки зрения коммерческого маркетинга.

В 1990-х годах появились публикации по истории маркетинга мест различных типов. В частности, это прекрасно иллюстрированная и выдержавшая несколько изданий книга С. Ворда (Ward) «Продажа мест» (1998). В книге анализируется эволюция маркетинговых технологий при продвижении американских и европейских городов-курортов в VIII–XIX столетиях, бывших промышленных городов в XX веке и, наконец, современных городов — лидеров маркетинга.

Кроме того, во множестве публикаций описывается опыт отдельных городов и регионов в применении маркетинга: «Воображение Атланты» К. Рутейсера (Rutheiser, 1996), «Имидж Шотландии» Дж. Голда (Gold, 1995) и другие.

Однако стройная концепция, теория маркетинга территории отсутствует. Есть многочисленные разрозненные практики конкретных городов, которые с разной степенью успешности пытаются использовать инструменты маркетинга. Применяют они эти инструменты интуитивно, почти вслепую, пользуясь лишь собственным опытом и опытом других городов, не опираясь ни на какую теоретическую базу, хотя ее и пытаются разработать для них урбанисты, маркетингологи, историки и социологи, анализирующие их опыт.

Отдельные инструменты маркетинга используются городами довольно давно, в Западной Европе — с конца 60-х годов прошлого века, в США — вообще с первых лет

существования страны. Тем не менее, повторим, концептуальные, системные основы у этих практик до сих пор не появились. Не сформировано даже единое терминологическое поле для маркетинга территорий. Среди специалистов разгорается дискуссия о самом определении маркетинга территории. И мы на страницах данной книги также примем участие в этой дискуссии, а заодно попытаемся понять, почему теория маркетинга территорий так сильно не поспевает за практикой городов.

В книге больше зарубежных, главным образом американских и европейских, примеров, чем российских, поскольку маркетинг только-только начал прививаться на российской почве. Спрос от территорий на маркетинговые услуги стремительно растет. Однако подавляющее число муниципалитетов пока не считают нужным продвигать свои интересы и предпринимать усилия по восстановлению своего имиджа. На наш взгляд, эту необходимость они почувствуют в ближайшие 3–5 лет, и очень остро.

Может показаться, что автор пренебрег таким важным аспектом территориального маркетинга, как участие в этом процессе бизнеса и использование механизмов частно-государственного партнерства. Действительно, в книге не уделено этой теме пристального внимания, но лишь потому, что в силу своей важности и многоплановости она достойна отдельного исследования. И такая работа уже планируется в Институте экономики города.

Настоящая же публикация носит общий характер. Она рассчитана на самую широкую аудиторию, но в первую очередь — на практиков городского управления. Главная задача книги — пробудить интерес к маркетингу города со стороны тех, кто непосредственно вовлечен в управление российскими муниципалитетами, показать им, с каких управленческих действий можно начать, если такой интерес возникнет, а также помочь найти новые, нестандартные идеи и технологии для развития мест.

Вторая, не менее важная задача книги — предложить конкретные технологии внедрения маркетинга в практику местного самоуправления. Как пошагово планировать эту работу, как подобрать адекватные задачам инструменты, как нацелить работу на конкретную целевую аудиторию и по каким показателям оценивать успех проекта? Иначе говоря, как поставить маркетинг на проектную основу?

Российские города на фоне экономического роста

и сокращающейся численности населения вступают в эпоху жесткой конкуренции между собой. Город не может побеждать в борьбе за трудовые ресурсы и инвестиции без саморекламы, позиционирования в информационном пространстве, без конструирования привлекательного имиджа и хорошей репутации. Всем вышеперечисленным можно управлять только с помощью маркетинга.

В ответ на растущий спрос со стороны городов в России начинает формироваться рынок маркетинговых услуг. Наиболее активно заявляют о себе компании, которые имеют опыт планирования маркетинговых стратегий в корпоративном секторе. Другая группа – PR-агент-

ства, работавшие в сфере политического консалтинга. Кроме них, некоторые научно-аналитические центры начинают интересоваться этой темой. Однако, получая заказ от конкретного города, консультанты, в отсутствие системной теории маркетинга территорий, полагаются лишь на свой «отраслевой» опыт и пытаются применять известные им технологии, которые в данном случае могут использоваться только с большими оговорками.

Наконец, сами города в лице творчески настроенных администраций начинают использовать маркетинговые подходы к управлению городским развитием и чувствуют растущую потребность в получении новых знаний в этой сфере. Данная книга призвана помочь им в этом.

# ОТ ПРАКТИКИ ПЕРЕДОВЫХ ГОРОДОВ — К ТЕОРИИ МАРКЕТИНГА ГОРОДА

## О ТЕРМИНОЛОГИИ

Что такое маркетинг, знает любой экономист. «Маркетинг (от англ. market – рынок) – обширная по своему спектру деятельность в сфере рынка товаров, услуг, ценных бумаг, осуществляемая в целях стимулирования сбыта товаров, развития и ускорения обмена, получения прибыли фирмы. Различают... стратегический маркетинг, основанный на изучении внешних и внутренних возможностей фирмы»<sup>2</sup>. С маркетингом территории все намного сложнее.

Как уже было сказано, в постиндустриальной экономике города, места, наряду с компаниями, становятся самостоятельными субъектами, игроками. Поэтому экономисты, маркетологи в середине прошлого столетия задумались о том, возможно ли использовать инструменты, традиционно служившие для продвижения компаний и их товаров, для аналогичного продвижения территорий. Так возникла идея маркетинга территории. Но дело в том, что всякий раз речь шла о конкретных, весьма отличающихся друг от друга территориях – перед ними стояли разные проблемы, в решении которых мог пригодиться маркетинг. Разность поставленных перед маркетингом задач порождала разность определений маркетинга как такового.

Множество существующих ныне трактовок маркетинга территории можно разделить на две большие группы. Назовем их экономической и управленческой. Специалисты, относящиеся к первой группе, понимают маркетинг как сугубо экономическую процедуру, сводящуюся к рекламе города. Они вкладывают в понятие маркетинга следующее: «...маркетинг города направлен на оптимизацию соотношения между городскими функциями (услугами) и спросом на них населения, компаний, туристов и других посетителей города»<sup>3</sup>.

Специалисты, относящиеся ко второй группе, видят в маркетинге прежде всего инструмент управления территориями: «Городской маркетинг – это процесс планирования, координации и контроля прямых связей городского управления... с его различными партнерами и целевыми группами»<sup>4</sup>.

Оба определения, на наш взгляд, лишь отчасти передают смысл маркетинга, поскольку ограничивают сферу его назначения и воздействия. Во-первых, маркетинг призван распространять и расширять влияние города

вовне для достижения своих целей, служить инструментом повышения конкурентоспособности города на самых разных аренах. Во-вторых, маркетинг – это нестандартный, но весьма эффективный инструмент решения тех городских проблем, с которыми город оказался не в состоянии справиться традиционными управленческими способами. И спектр таких проблем самый широкий – от дефицита инвестиций в городскую инфраструктуру до экологических угроз и криминализации среды. В-третьих, маркетинг – не просто инструмент городского управления, а идеология, которая, если взята на вооружение, видоизменяет все сферы городской жизнедеятельности и заставляет их работать

**Маркетинг города – комплекс действий городского сообщества, направленных на выявление и продвижение своих интересов для выполнения конкретных задач социально-экономического развития города. В широком смысле это продвижение интересов города**

на выполнение своих задач. В-четвертых, городские власти, призванные создавать благоприятные условия для жизнедеятельности города, являются далеко не единственным субъектом маркетинга.

Представления о концепции маркетинга города быстро меняются по мере появления новых маркетинговых практик. Но у всех практик тем не менее есть общие черты и принципы действия. Исходя из этого наиболее точно передает смысл маркетинга, на наш взгляд, следующее определение: маркетинг города – это комплекс действий городского сообщества, направленных на выявление и продвижение своих интересов для выполнения конкретных задач социально-экономического развития города. В широком смысле это продвижение интересов города.

Разберем это определение.

Инициатор и «исполнитель» маркетинга – не администрация города, как ошибочно полагают многие. Субъектом продвижения городских интересов должно быть все местное сообщество. И каждый из его «слоев», будь то предприниматели, чиновники, общественные организации, журналисты, врачи и т.д., может найти в марке-

тинге города свой конкретный фронт работ. А задача администрации сводится лишь к мобилизации и координации общих усилий. Только в этом случае маркетинг будет успешным.

Перед тем как начать продвигать свои интересы, город должен их сформулировать. Каковы конкурентные преимущества города в перспективе и каковы ключевые проблемы его развития? Каким он будет через 15–29 лет, сколько в нем будет жителей, какое место в экономике страны, региона он будет занимать, как будет выглядеть? И в свете этого – в чем состоят интересы города в масштабах страны, региона, на фоне соседних городов?

**Маркетинг города – это не просто инструмент городского управления, а идеология, которая, если взята на вооружение, видоизменяет все сферы городской жизнедеятельности и заставляет их работать на выполнение своих задач**

Не простые вопросы, особенно если учесть, что интересы отдельного города сплошь и рядом не совпадают с интересами региона или страны в целом. А интересы

соседних городов могут быть даже противоположными. На все эти вопросы отвечает стратегическое планирование, которым в сегодняшней России по-настоящему занимаются пока лишь единичные города. Стратегия устанавливает, артикулирует стратегические интересы города. Маркетинг же является инструментом реализации стратегии, одним из самых действенных сегодня способов сделать ее успешной.

Исходя из определения маркетинг – это способ решения задач развития города путем расширения его влияния и создания положительной репутации. Но задачи развития у городов могут быть совершенно разными, у одного приоритет – ликвидация ветхого фонда, у другого – решение экологических проблем, у третьего – занятость молодежи. Поэтому стратегия города определяет характер маркетинговой деятельности, ставит задачи, выбирает инструменты и круг исполнителей. Маркетинговая стратегия как управленческий инструмент не самодостаточна, ее нельзя выстраивать саму по себе, опираясь на «успешный мировой опыт», в каждом конкретном случае она решает конкретную, поставленную перед ней задачу.

## ФОРМИРОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ В МАРКЕТИНГЕ ТЕРРИТОРИИ

В отличие от многих управленческих технологий концепция маркетинга территории созревала не на университетских кафедрах. Она не является продуктом фундаментальных или научно-прикладных исследований, а возникает, как уже отмечалось, на основе быстро растущего числа разрозненных практик конкретных территорий, которые, исходя исключительно из своего опыта и приблизительных расчетов, пытаются заниматься маркетингом. Одни приходят к осознанию необходимости комплексной маркетинговой стратегии, когда начинают возрождать традиции общегородских праздников, или искать спонсоров для местных спортивных команд, или заниматься реконструкцией городского музея. Другие наблюдают за успехом отдельных проектов в корпоративном секторе и начинают проецировать этот опыт на город в целом. Часто это происходит почти стихийно, интуитивно, без проектной проработки и бюджетного планирования. Успешная реализация одной маленькой идеи способствует появлению новых идей,

один талантливый проект дает неожиданные результаты, быстро обрастает новыми проектами, привлекает новых и новых участников.

Однако, несмотря на то, что маркетинговых практик в мире уже очень много, системная теория территориального маркетинга по-прежнему отсутствует. Теория, которая обобщала бы практический опыт, давала оценку инструментам и технологиям маркетинга, опираясь на конкретные удачные примеры. Имеются более-менее системные исследования лишь отдельных «отраслей» территориального маркетинга, но и они, как правило, не пытаются встраиваться в общую теорию маркетинга территорий – это понятие даже не упоминается. Пример тому – множество существующих (в основном англоязычных) работ, например по инвестиционному или туристическому маркетингу.

Вообще говоря, то, что общей теории маркетинга мест пока нет, вполне объяснимо. Во-первых, создавать маркетинговые стратегии по учебнику невозможно, все они

строго индивидуальны. Поэтому город должен каждый раз «с нуля» подбирать для себя комбинацию маркетинговых инструментов. Во-вторых, это та сфера деятельности, где неприемлемы шаблоны и повторения. Рекламный ролик, который точь-в-точь повторяет другой, ранее показанный, обречен на коммерческий провал. Наконец, в-третьих, у практиков городского маркетинга до последнего времени просто не было потребности в обобщении маркетингового опыта территорий, поскольку только сейчас появился материал, достаточный для анализа. Вместе с тем городам, приступающим к маркетингу, было бы крайне полезно вооружиться теоретической базой маркетинга. Это позволило бы им избежать ошибочных или лишних действий, не пропустив в то же время ничего важного.

При отсутствии общей теории маркетинга территорий в мировой практике постепенно формируется несколько альтернативных концепций в продвижении интересов городов.

#### Город в конкурентном поле

Любой город вынужден вступать в конкуренцию с другими городами. И российские, и зарубежные эксперты едины во мнении, что через 3–5 лет начнется жесткая конкуренция российских городов между собой. Конкуренция за всё – за инвестиции, информационные потоки, талантливых преподавателей, врачей, менеджеров и туристов.

Последние годы показали, что обостряется конкуренция за государственные инвестиции. Развиваются конкурсные механизмы участия муниципалитетов в федеральных целевых программах, и все больше городов осваивают практику подачи конкурсных заявок. Запуск

#### И российские, и зарубежные эксперты едины во мнении, что через 3–5 лет начнется жесткая конкуренция российских городов между собой

приоритетных национальных проектов заставил города бороться за инвестиции, распределяемые в их рамках. Уже несколько лет проводится и набирает авторитет конкурс за звание самого благоустроенного города России. В Приволжском федеральном округе каждый год выбирается культурная столица Поволжья. Начиная с 2006 года в Красноярском, Пермском, Ставропольском краях и во многих других регионах были образованы финансовые фонды развития (точные названия разнятся). Деньги фондов распределяются на конкурсной основе

между муниципалитетами, подавшими лучшие заявки на финансирование местных проектов развития.

Все это способствует появлению духа соревновательности между городами. Традиционно основное место в аналитике социально-экономического развития города отводилось анализу его развития в динамике, по годам. Сегодня акцент смещается: все чаще главное место отводится сравнению города с его соседями и городами-конкурентами. «Реклама» города перед вышестоящими уровнями власти становится уже не такой важной, как «реклама» себя на фоне соседних муниципалитетов-конкурентов.

Далеко не всегда город ощущает себя в конкурентном поле, даже когда проигрывает другим городам в привлечении жителей и инвестиции. Тем важнее для него вовремя идентифицировать конкурентов. Например, анкетирование городских экспертов в Усть-Илимске (Иркутская обл.) в процессе стратегического планирования показало, что города-конкуренты известны (рис. 2). Прежде всего, это соседний Братск, больший по населению и имеющий аналогичную по специализации, но более мощную экономическую базу. При этом только менее шестой части опрошенных ответили, что у города конкурентов нет.

Российская специфика состоит в том, что предметом межгородской конкуренции в ближайшие годы будут не инвестиции, а люди. В условиях, когда население страны ежегодно тает на 600–700 тысяч человек, для большинства поселений участие в этой конкуренции будет вопросом физического выживания. Когда человек сам по себе станет «дефицитом», между городами неизбежно развернется жесткая конкуренция за него, как носителя знаний, профессиональных навыков, опыта, творчества, способностей<sup>5</sup>.

Рис. 2. Анкетирование экспертов Усть-Илимска по вопросам стратегического развития города (2007 г.). Вопрос: «Есть ли у Усть-Илимска города-конкуренты? Если да, то назовите их»



**Город на продажу**

В постиндустриальной экономике не только бизнес является субъектом экономических отношений, но и город сам по себе. Американский социолог Р. Флорида пишет: «Современная экономика развивается так, что ее субъектами все более становятся не компании, а территории. Не города гоняются за успешными компаниями, а компании борются за право работать в удобных городах»<sup>6</sup>.

Город все чаще воспринимается как «товар», который можно с выгодой продать «потребителям» – инвесторам, туристам или собственным жителям. Фирма продает продукты своего производства или активы. Город продает себя, свои услуги и инфраструктуру.

Этот подход очень популярен среди маркетологов, работающих с корпоративными клиентами. Его охотно подхватывают мэры, пришедшие во власть из бизнес-среды. С их точки зрения, инструменты маркетинга, используемые в бизнесе, можно использовать и городам. Однако копировать их, конечно, нельзя из-за разности целевых установок в деятельности фирмы и города. У фирмы – прибыль. У города – качество производимых им общественных благ, многие из которых не приносят никакого дохода.

Данный сугубо прагматичный подход, при котором город рассматривается как товар, а маркетинг является его «упаковкой», может быть и полезен для понимания сущности и задач маркетинга. Но, полагаясь только на него, трудно удержаться от крайностей «экономизма», столь распространенного в постсоветской (всё еще) России, когда главной целью развития города видится развитие городских предприятий, а не улучшение жизни горожан, когда цель роста благосостояния жителей подменяется ростом производительности труда, увеличением экспортной выручки, удвоением ВВП и т.д. И результаты не заставляют себя ждать: в современной России много мест, демонстрирующих уверенный экономический рост на фоне гуманитарной катастрофы.

**МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕШЕНИЯ КОНКРЕТНЫХ ГОРОДСКИХ ПРОБЛЕМ**

Лидеры местных сообществ в американских и европейских городах, начиная первые проекты по продви-

жению городских интересов, не рассматривали маркетинг как регулярную, системную деятельность. Перед ними стояли краткосрочные и конкретные задачи – отладить систему вывоза мусора, найти деньги на реконструкцию очистных сооружений, интересно отметить городской праздник и т.д. Успешно решив эти задачи с помощью маркетинговых инструментов, они начинали применять их и в других сферах управления городом<sup>7</sup>. В результате маркетинговая деятельность становилась одной из важнейших управленческих технологий решения «малых» и «средних» городских проблем самого разного сорта. При этом нередко функции маркетинга вменялись специально созданным для этого управленческим структурам в администрации, а чаще за ее пределами (различные бизнес-ассоциации, торгово-промышленные палаты, агентства регионального развития и пр.).

Согласно данной концепции маркетинг территории – не более чем набор управленческих инструментов, в которых возникает необходимость в том случае, если появляются конкретные городские проблемы. Конкретный маркетинговый проект решает конкретную городскую проблему, завершается, затем инициируется новый проект с другими задачами и т.д.

**МАРКЕТИНГ «ДЛЯ СЕБЯ»: ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ**

Согласно данной концепции целевой аудиторией маркетинга являются его собственные жители. И направлен он на «рекламу» города для самих горожан. Цели при этом могут быть самыми разными – стимулирование социальной активности горожан, консолидация городского сообщества, мобилизация волонтерства, стимулирование городского патриотизма и местного самосознания (более подробно об этом пойдет речь в главе «Зачем это нужно городам?»).

Специалисты, приступающие к разработке маркетинговой стратегии города, неизбежно склоняются к одной из перечисленных концепций, реже останавливаются на пересечении их. Во всех публикациях на данную тему, появляющихся в международном научно-исследовательском сообществе, как правило, рассматривается маркетинг мест с одной из перечисленных концептуальных точек зрения. В соответствии с этим в дальнейшем формулируются задачи маркетинговых кампаний.

## ПИОНЕРЫ МАРКЕТИНГА: ОПЫТ АМЕРИКАНСКИХ И ЕВРОПЕЙСКИХ ГОРОДОВ

Отсутствие единой и четкой теории маркетинга мест не мешало активным городским властям применять маркетинговые технологии. Правда, в мире можно насчитать не более 200–250 таких городов (не считая городов США, для подавляющего большинства которых маркетинг стал неотъемлемой формой развития). Большинство из них находятся в Западной Европе, и начали они интересоваться маркетингом вынужденно (опять же в отличие от американских городов), когда начиная с конца XX столетия почувствовали сильную конкуренцию со стороны азиатских и восточноевропейских экономик в борьбе за инвестиции.

Сегодня уже можно изучать богатый и весьма пестрый опыт городов, пытающихся рекламировать себя. По большей части он успешен, хотя есть и неудачные проекты. В любом случае опыт городов-пионеров дает возможность анализировать, изучать причины успеха и провала маркетинговых программ.

Пожалуй, настоящими пионерами маркетинга нужно считать города-курорты. Для каждого из них, независимо от места расположения и специализации, борьба за отдыхающих и путешествующих посетителей исконно была едва ли не главной задачей в жизни. «Курортное» направление – это наиболее старинное и массовое по числу городов направление маркетинга. Однако практики городов-курортов достаточно изучены и описаны в литературе<sup>8</sup>, и поэтому мы не будем на них останавливаться, а рассмотрим некоторые другие эпизоды из практики маркетинга городов, возможно, менее заметные, но тем не менее ставшие ключевыми в становлении маркетинговых технологий.

### США XIX ВЕКА: ПРОДАЖА ФРОНТИРА

Американский историк Д. Бурстин в книге о становлении американской нации описывает поразительный для российского восприятия случай. Зимой 1858 года юные ученики мужского лицея города Нинингера в Миннесоте, который существовал лишь 18 месяцев (и прекратил свое существование пять лет спустя), на одном из регулярных клубных собраний горячо обсуждали, вырос ли Нинингер за последний год больше, чем

соседний Гастингс. Вторым в дискуссии был вопрос «Заслуживает ли Вашингтон большей похвалы, чем Бонапарт?»<sup>9</sup>. При этом первый вопрос повестки представлялся участникам дискуссии намного более важным, чем второй.

Этот пример показывает нам, насколько силен был дух конкуренции между американскими общинами (местами) в борьбе за существование уже на самых первых этапах формирования нации. Жители любого нового города ощущали себя в постоянном соревновании со всеми остальными, и этот дух состязательности наложил глубокий отпечаток на американский образ жизни в целом. Отсюда вырос американский «многоэтажный патриотизм» – сначала любовь гражданина к своему городу, потом к штату, потом к стране.

По мере колонизации огромной территории вдоль линии освоения (фронтира), протянувшейся с севера на юг и продвигавшейся с востока на запад, возникали сотни новых поселений. Стартовые конкурентные условия развития были у них практически одинаковыми – они не имели исторического прошлого, традиций, сложившегося экономического профиля и рынка недвижимости. Следовательно, единственным инструментом конкуренции, способным привлечь в город новых поселенцев и инвестиции, стала активность жителей в рекламе своего города. Таким образом, можно без преувеличения сказать, что городской маркетинг был «родовым» признаком Соединенных Штатов, который в огромной степени сформировал такую черту американского характера, как предприимчивость, определил выбор в пользу федеративного устройства страны и огромное влияние институтов местного самоуправления.

Американский фольклор полон повествований об отчаянной борьбе первопоселенцев за любой государственный объект. Жители нового города, состоявшего из двух-трех дворов, были убеждены, что размещение у них правительственного учреждения будет способствовать процветанию поселения. Ведь для каждого института, будь то суд, тюрьма или больница, требовалось построить здание, нанять работников, это, в свою очередь, вело к расширению торговли продовольствием, одеждой и услугами. В результате врачи были обеспечены пациентами, юристы – клиентурой, гостиницы – постояльцами,

а таверны – гостями. Постоянное население росло, а вместе с ним росли и цены на землю.

Для каждого нового города главной целью было привлечение новых поселенцев. А главное, что мог предложить им город, это обилие земли. Уже с конца XVIII века в Нью-Йорке (куда прибывало большинство мигрантов из Европы) стали появляться дешевые прокламации, рассказывающие о чудесном плодородии земель в различных городах фронта и о том, как лучше туда проехать<sup>10</sup>. Прокламации печатались в том же Нью-Йорке на средства жителей рекламируемых городов.

С начала XIX века главными агентами маркетинга мест становятся железнодорожные компании. Во-первых, правительство выдавало им огромные земельные субсидии с целью форсировать развитие внутренних районов страны. Но компании использовали полученные земли не столько для строительства дорог, сколько для продажи поселенцам. Во-вторых, железнодорожные компании были заинтересованы в увеличении объемов перевозки сельскохозяйственной продукции из новых мест для получения прибыли. Они стали главной заинтересованной стороной в продвижении городов, тем более что имели значительные средства для проведения маркетинговых кампаний. Земельный департамент железнодорожной компании «Иллинойс-сентрал» (ICRR), получившей крупнейший федеральный земельный грант, издал 100 000 рекламных листовок о поселениях центральных штатов для распространения среди иммигрантов и фермеров, живших в восточных штатах. Компания также финансировала публикации о городах в центральных газетах. Наконец, наиболее продвинутой и эффективной формой маркетинга стало размещение в Нью-Йорке и даже в Лондоне агентов компании, которые должны были искать потенциальных поселенцев и направлять их в центральные штаты<sup>11</sup>.

Конкуренция железнодорожных компаний между собой еще больше стимулировала рекламу мест. Каждая из региональных компаний рекламировала те цепочки населенных пунктов, вдоль которых вела перевозки. Причем компании, наряду с другими местными предпринимателями, должны были вкладываться не только в рекламу мифических достоинств города, но и в их реальное создание «задним числом» для того, чтобы не потерять тех, кто поверил рекламе и переехал в город.

### Города США и Западной Европы 1980-х: что после промышленности?

В настоящее время стали расхожими такие понятия, как «постиндустриальная экономика» и «постиндустриальное общество». В общественном сознании они обозначают некий качественный рубеж в развитии, через который уже прошли экономики стран Запада, который уже пересекают крупнейшие российские города и к которому еще не подошли малые и средние города России. Рубеж этот условный, размытый во времени, и трудно оценить, где относительно него расположены те или иные города и регионы. Однако он, несомненно, отражает одну из центральных тенденций современной экономики, с которой первыми в 70-х годах прошлого века столкнулись города США и Европы.

Сильный спад в промышленном производстве капиталистических стран привел к всеобъемлющей реструктуризации экономики городов. По прошествии 15–20 лет, к началу 1990-х, подавляющее большинство некогда крупных промышленных центров уже нельзя было назвать таковыми. В Питсбурге (бывшей стальной столице США) доля занятых в промышленности уменьшилась с 60 до 8,5%. Кливленд, Чикаго, Филадельфия, Ньюарк, Балтимор и другие флагманы американской экономики «потеряли» от 50 до 80% занятых в промышленности<sup>12</sup>. В наиболее индустриализированной среди европейских стран Великобритании сокращения рабочих мест в промышленности были наибольшими: в Бирмингеме – на 75%, в Шеффилде и Лидсе – на 80%, в Манчестере, Ливерпуле и Глазго – на 85%<sup>13</sup>.

Столь быстрая и огромная по масштабам утрата рабочих мест и налогооблагаемой базы поставила многие города на грань социальной катастрофы. А малые монопрофильные города вообще готовы были превратиться в «города-призраки», потеряв до 100% своих жителей. Проблема заставила активные городские сообщества мобилизоваться в поисках новых, альтернативных ресурсов выживания. Наиболее очевидным выходом для большинства городов в 1980-х годах было развитие сферы услуг, сервисной экономики, которая позволяла привлечь инвесторов и туристов. Но занять данную нишу городам с индустриальным прошлым было крайне трудно. Это получилось только у тех городов, что взяли на вооружение маркетинг.

Все промышленные города были похожи друг на друга, словно близнецы-братья. Поэтому главной идеей их постиндустриального позиционирования стали поиск и реклама индивидуальности, тех особенностей, которыми не обладал никакой другой город. В соответствии с этим принципом каждый из городов выбирал одно или несколько стратегических направлений развития.

**1. Развитие экономики услуг широкого спектра.**

Наиболее фундаментальное направление, в рамках которого самыми популярными и востребованными отраслями стали консалтинг, финансовые услуги, управление, реклама, программное обеспечение, администрирование. Отдельным целевым компонентом маркетинга стало привлечение штаб-квартир компаний.

**2. Развитие туризма.** Привлекательность этого направления поначалу виделась преимущественно в том, что туризм, как никакая другая отрасль, может «впитать» средне- и низкоквалифицированную рабочую силу, попавшую под сокращение в промышленности. Но чем привлечь туристов? Уникальность индустриального города в том, что досталось ему в наследство от промышленного производства и стало его историей, – цеха, шахты, линии конвейеров, станки. И вот во многих европейских городах угольные шахты превратились в музеи, в цехах разместились художественные выставки и стали проводиться концерты, производственные площадки были переоборудованы под творческие мастерские. В городах некогда крупнейшего в Европе угольно-металлургического кластера в немецком Руре проходят музыкальные фестивали и развивается киноиндустрия. Город Эмшер-Парк, в котором располагался крупнейший в Руре сталелитейный комбинат, сегодня – город-музей световой рекламы. Оставшиеся в наследство от промышленного прошлого гигантские углетранспортеры и доменные печи служат идеальными концертными и киносъёмочными площадками (рис. 3).

**3. Стимулирование инвестиций в культуру.** А именно в создание и развитие музеев, галерей, выставочных и концертных залов, аквапарков и спортивной инфраструктуры. Причем, как мы только что сказали, эти объекты размещались на территории бывших заводов и фабрик – этот антураж стал позиционироваться как современный, модный, свидетельствующий о полете творческой фантазии.

Рис. 3. В городе Эмшер-Парк (Германия) на территории бывшего металлургического комбината создан музей световой рекламы

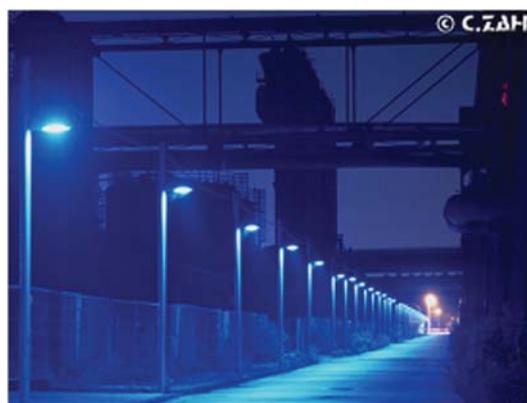


Фото – P.Wood. www.comedia.uk

- 4. Ночная жизнь города.** Успешный постиндустриальный город должен был предложить качественный набор развлечений (рестораны, ночные клубы и т.д. и т.п.). Для этого требовалось уделять намного больше внимания уличному освещению, световому оформлению<sup>14</sup> главных городских объектов. Пространственное планирование города должно было осуществляться также на новых принципах (например, разделение на тихие спальные и шумные развлекательные зоны).
- 5. Предложение качественного, но недорогого жилья.** Нужно было не только удержать рабочий класс, потерявший работу и стремившийся уехать из города, но и привлечь «белых воротничков» с их новыми представлениями о качественном жилье. Стало престижным жить не в шумном, загазованном и дорогом центре города, а на тихих и чистых окраинах. Всё большее внимание отныне уделяется не столько качеству самого жилья, сколько его окружению. Скверы, парки, безукоризненное уличное освещение, инфраструктура досуга становятся неотъемлемыми элементами хорошего места проживания. В градостроительстве стала модной и востребованной застройщиками концепция нового урбанизма<sup>15</sup>.
- 6. Комплексное благоустройство городских территорий.** Под этим подразумевается формирование публичного пространства, «эпицентров» общественной жизни в городе – пешеходных улиц, площадей, мощеных набережных, парков отдыха, фонтанов. Впервые в своей истории промышленные города обязаны были позаботиться о своей внешности.
- 7. Развитие общественного транспорта.** Развитие каждого из вышеперечисленных направлений требовало коренных изменений в работе городского транспорта, в частности изменения сети маршрутов, модернизации транспортного парка и дорожной сети.
- Вызовы постиндустриальной экономики выдвинули на первый план принципиально новый лозунг городского маркетинга: чтобы быть успешным, город должен постоянно «выдумывать себя заново». Этот лозунг взяла на вооружение в первую очередь европейские города.

## Европейские города 2000-х: экономика событий

Еще совсем недавно считалось, что вся совокупность объектов культуры, творческих людей и культурных событий, то есть то, что мы называем культурной жизнью города, не является необходимым условием для его полноценного развития. Культура для города была тем же, чем крем для торта, – красивым, но необязательным элементом, украшением. Сегодня это уже неотъемлемая часть «торта». Эксперты стали отмечать, что культурная составляющая начинает оказывать сильное влияние на развитие города, в том числе и на развитие экономической базы, поскольку события в сфере культуры становятся не только престижными, но и прибыльными мероприятиями. Но что еще более важно, это положительным образом сказывается на репутации города и повышает уровень местного патриотизма горожан. Ведь проведение нестандартных, ярких и праздничных событий – это демонстрация амбициозности городских властей и декларация процветания города.

Творческие городские власти все больше убеждались в том, что, помимо всего прочего, из современного города нужно делать «спектакль», шоу, витрину культурных событий и представлений. И это обеспечивает городу не меньше инвестиций, чем льготы по аренде или хорошая инфраструктура. Стало понятно, что культурно-развлекательное событие в городе – один из видов инвестиционного проекта и одно из направлений городской инвестиционной политики. Далее напрашивался вывод, что культурные события можно и нужно провоцировать, то есть организовывать.

Сегодня в мире насчитывается несколько десятков городов, которые специализируются на событийной экономике и живут на доходы от нее. Всемирно известны ежегодный экономический форум в Давосе, кинофестивали в Берлине, Каннах, Венеции, Москве, международные авиасалоны в Ле-Бурже, Фарнборо, Абу-Даби, музыкальные фестивали в Юрмале и Сан-Ремо, театральные фестивали в Эдинбурге, карнавалы в Рио-де-Жанейро и Риме, пивной фестиваль в Мюнхене... Менее знамениты, но более многочисленны садовые фестивали (особенно в Великобритании) и торговые ярмарки,

**Экономика событий становится важным направлением инвестиционной политики многих городов. Помимо прямой экономической выгоды, организация ярких и праздничных событий – это декларация процветания города**

Рис. 4. Празднование 1000-летия Елабуги, август 2007 года



фестивали уличных оркестров и разнообразные детские праздники. Между немецкими городами на протяжении многих лет ведется борьба за проведение тематических выставок, финансируемых крупным бизнесом. При этом Лейпциг претендует на лидерство в проведении технических выставок, Франкфурт чаще других побеждает в конкуренции за книжные выставки, Берлин инвестировал в «выставочную» инфраструктуру, чтобы потеснить конкурентов. Каждый год этой теме – журналисты определили ее как «выставочные войны» – уделяется огромное внимание в немецкой прессе.

Особого внимания заслуживают спортивные события. Современный спорт – это наиболее массовая форма культурно-развлекательной жизни, к тому же оперирующая огромными финансовыми средствами, оборачивающимися инвестициями для городов. В любом значимом спортивном состязании есть один участник, который всегда выигрывает, – это город проведения. Сегодня все спортивные клубы высших профессиональных лиг имеют «прописку» в конкретном городе. Причем крупные города с возрастающей силой конкурируют за право «прописки» в них престижных клубов и команд, которые пользуются этим и выбирают тот город, который предлагает больше субсидий и льгот (новые стадионы и льготы на их аренду, гарантии продажи билетов на матчи, бесплатное транспортное обслуживание и многое другое). В ответ клуб, как правило, обязуется использовать в своем названии имя города, что обеспечивает последнему мощную рекламу и репутацию здорового, энергичного и успешного города.

С каждым годом всё сильнее разгорается конкуренция между городами за право проводить у себя престижные мероприятия мирового уровня, которые не имеют постоянной прописки. Это прежде всего Всемирная выставка технических достижений (World EXPO), а также Олимпийские игры. Сразу две существенные победы за последние два года одержал Китай: выставка World EXPO в 2012 году пройдет в Шанхае, а летние Олимпийские игры 2008 года – в Пекине. Оба проекта рассматриваются как главные национальные проекты страны. Большинство городов, заслуживших в свое время право проведения Олимпийских игр, совершили огромный рывок в экономическом развитии. Особенно это видно на примерах Барселоны, Атланты<sup>16</sup>, Мюнхена, Афин, Турина, Сеула и Сиднея. Хотя есть и печальные примеры: летняя Олимпиада 1976 года в Монреале обернулась для

города финансовым коллапсом.

Даже те города, которым не удавалось победить в конкурсе на проведение Игр, получали значительные дивиденды: на несколько лет они фактически становились приоритетными национальными проектами для своих стран, пользуясь мощной рекламой в СМИ и большими бюджетными и частными инвестициями в инфраструктуру, и могли рассчитывать на проведение у себя других культурно-развлекательных событий.

Многие российские города с начала 2000-х годов осознали прелесть и выгоду событийной экономики. Повсеместным явлением стали дни города. Традиция эта унаследована многими городами от советских времен, но в нынешнем виде не имеет ничего общего с ними по неформальности, яркости и творческому заряду. Для населения многих малых и средних городов этот, как правило летний, праздник является главным событием года. Примеров с каждым годом все больше.

Так, в Каменске-Уральском (Свердловская обл.) по складывающейся традиции в День города проводится парад-карнавал, на котором три крупных градообразующих предприятия соревнуются в яркости и необычности шествия.

Обещает стать массовой в России организация такого события, как празднование юбилея города. Это больше, чем праздник, – это фактор экономического развития города. Потому что под предлогом юбилея у предпринимчивых местных властей есть возможность привлечь для благоустройства города солидные средства из вышестоящих бюджетов и со стороны бизнеса. Помимо этого организация юбилейных торжеств рассматривается руководителями города как дело личного престижа. Казань и Томск на зависть соседям весьма преуспели в привлечении федеральных средств на празднование своих юбилеев. Информационное сопровождение празднования тысячелетия Казани в 2006 году по масштабу было сопоставимо с приоритетными национальными проектами и в этом исключительная заслуга руководства и жителей республики.

С необычным для малого города размахом отмечалось 1000-летие Елабуги (Татарстан) в августе 2007 года (рис. 4). Готовиться к юбилею администрация города начала за несколько лет до события. Была проведена огромная организационная работа по сбору спонсорских средств и планированию праздничных мероприятий. В подготовке к празднику так или иначе участ-

вовал почти каждый горожанин. К 1000-летию была приурочена разработка стратегии развития Елабуги как культурно-исторического и туристического центра, а сам юбилей стал мощным инструментом популяризации этой стратегии. В праздничных мероприятиях, посвященных юбилею, приняло участие более 600 гостей из 15 стран мира и 25 российских регионов. Информационные сюжеты из Елабуги прошли почти на всех центральных телеканалах. Все это можно считать огромным достижением города в продвижении своих интересов.

Администрация Ярославля уже с прошлого года активно готовится к празднованию тысячелетия города, которое состоится только в 2010 году<sup>17</sup>.

Начиная с середины 1990-х годов формируется группа городов – локомотивов экономического развития страны, – специализирующихся на проведении международных экономических форумов. Отметим при этом интересную особенность: складывающаяся специализация форумов зеркально отражает специфику и приоритеты развития соответствующих регионов. Форум в Краснодаре делает акцент на развитии коммерческой недвижимости и инвестиционных проектах в этой сфере<sup>18</sup>. Красноярский форум – на крупных промышленных проектах. Самара предложила новую дискуссию о кластерной политике. Право об этом говорить городу дает опыт развития автомобильной и авиационной промышленности в регионе. Байкальский форум, который проходит раз в два года в Иркутске, в последнее время все больше фокусируется на обсуждении общих экономических интересов стран Азиатско-Тихоокеанского региона и Дальнего Востока. Так что этот город может поспорить с Владивостоком за статус коммуникативного центра, представляющего интересы России в АТЭС. Правда, это возможно только при одном условии – если у администрации Иркутска есть соответствующие амбиции и она готова проводить кропотливую маркетинговую работу.

Москва, как столица и крупнейший мегаполис страны, издавна была местом проведения крупных международных событий и продолжает сохранять за собой эту нишу, однако ей начинает мешать ухудшающийся имидж на международной арене. В последние 10 лет в рейтингах крупнейших мегаполисов мира Москва занимает первые места по стоимости жизни и последние – по качеству жизни в городе. Неслучайно, заметив это, руководство города в 2006 году

выступило с инициативой принятия целевой программы, нацеленной на улучшение имиджа Москвы.

Наряду с Москвой лидером в организации событий среди российских городов становится Санкт-Петербург. Первым импульсом, пожалуй, стало празднование 300-летнего юбилея города. Затем организация знаковых событий стала практически одной из отраслей городской жизнедеятельности и отдельным направлением работы городских властей при сильной поддержке федеральных ведомств. Здесь проходит теннисный турнир SP-Open, проводятся саммиты «Большой восьмерки» и СНГ. Организаторы экономического форума заявили, что их «главная задача – превратить Санкт-Петербургский экономический форум в событие номер один в экономической жизни страны»<sup>19</sup>. Этот форум, как и другие коммуникационные площадки, пытается увидеть свою специализацию. Во-первых, предлагается проводить его в формате не программных выступлений, а свободной дискуссионной площадки. Вторая отличительная черта – обсуждение актуальной темы, которая пока «не занята» ни одной из международных дискуссионных площадок: проблемы и тенденции развивающихся рынков. Третья особенность в том, что большое внимание уделяется «кулуарной» программе мероприятия. Ведь форум дает возможность собрать в одном месте 300–400 лидеров мировых компаний, с которыми можно назначать встречи, проводить переговоры, не тратя на это огромных организационных усилий в обычное время. Каждая из перечисленных особенностей вызывает интерес к форуму многих ключевых фигур мирового бизнеса<sup>20</sup>.

Исторические и современные сюжеты, приведенные в данной главе, относятся к разновидностям городского маркетинга. Все они нацелены на продвижение интересов города, только различными способами и с разными целевыми установками. Формат книги, к сожалению, не позволяет описать другие многочисленные и не менее интересные сюжеты, связанные с продвижением городов. В частности, свой, специфичный маркетинговый опыт имеют российские и зарубежные городкурорты (приморские, горные, бальнеологические и пр.), для которых имидж и репутация являются (а для российских – становятся только сейчас) необходимыми формами существования в конкурентной борьбе за туристов.

# ЗАЧЕМ ЭТО НУЖНО ГОРОДАМ?

[22]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

## МАРКЕТИНГ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ГОРОДА

Перед тем как строить мост, определись, как ты его будешь строить, – вдоль реки или поперек. *P. Рейган*

Перед тем как продвигать интересы города, нужно понять, в чем, собственно, они состоят. Какой именно город мы будем продвигать, каким хотим его видеть через 15–20 лет, какие социально-экономические ниши он хочет и способен занять в условиях ужесточающейся конкуренции? На эти вопросы «отвечает» стратегическое планирование развития города, которое активно прививается на российских пространствах.

В сегодняшней России мода на стратегии. Каждый уважающий себя мэр считает, что его город должен иметь стратегию развития. Из 11 российских городов-миллионников пять уже обзавелись долгосрочными стратегиями развития, еще в пяти началась работа в этом направлении. Но назначение городских стратегий

**Маркетинг города – это инструмент экономического развития города. Независимо от того, какая маркетинговая стратегия выбрана, конечной целью является благосостояние горожан**

видится их авторам от места к месту по-разному. Для одних это способ выиграть выборы, для других – выбить субвенции из вышестоящих бюджетов, для третьих – искренняя попытка оценить варианты развития родного города в ближайшем будущем.

Стратегия развития города является фундаментом для маркетинга, дает ему направление, ставит задачи. В контексте планируемого перспективного развития города продвижение его интересов становится осмысленным и целенаправленным. Поэтому городу, имею-

щему ясную и четкую стратегию, легче планировать маркетинговую программу, критерием успешности которой является достижение одного или нескольких стратегических показателей успешности. А маркетинг ради маркетинга не имеет смысла.

Стратегическое планирование отвечает на вопрос «Какой город развивать и продвигать и ради каких целей?». Маркетинг города – на вопрос «Как продвигать?». Следовательно, маркетинг – это один из инструментов реализации стратегии, способ достижения заявленных в ней целей.

Итак, мы выяснили, что стратегическое планирование первично по отношению к маркетинговой деятельности. Однако российская практика демонстрирует и обратное. Часто как раз стремление рекламировать город заставляет городские власти впервые задуматься о его стратегических перспективах. И тогда в отдельной главе маркетинговой программы описывается стратегическое видение города, сценарии его развития в зависимости от степени успешности реализации программы. Ведь маркетинг обязывает определить, кому «продавать» город, зачем, какими будут результаты и будут ли они соответствовать городским интересам. А в чем, собственно, состоят интересы города? Без ответов на эти вопросы маркетинговые программы становятся неэффективными, что и демонстрируют многие города, причем не только российские. В том, что маркетинговая деятельность стимулирует города приступить к разработке стратегии развития, еще один большой плюс маркетинговых технологий.

## МАРКЕТИНГ — ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

Маркетинг в бизнесе – это инструмент получения прибыли. Маркетинг города – инструмент развития городской среды, состоящей из двух базовых компонентов: 1) комфортная среда проживания (пространственная, психологическая, экологическая и т.д.); 2) благоприятные условия для хозяйственной деятельности. Оба компонента определяют уровень благосос-

стояния горожан. Независимо от того, какая маркетинговая стратегия выбрана, конечной целью является повышение благосостояния горожан. Благосостояния в самом широком смысле: не только высокие доходы, но и широкий выбор возможностей их потратить, не просто занятость, но и возможность для человека творчески реализоваться.

Все виды маркетинга нацелены на улучшение тех или иных рыночных параметров города. Инвестиционный маркетинг улучшает инвестиционный климат и создает благоприятные условия для инвестирования в городскую экономику. Маркетинг туризма ведет к созданию новых рабочих мест и дает сильный толчок развитию самых разных отраслей в сфере услуг – от гостиничного бизнеса до транспортной инфраструктуры и индустрии развлечений. Маркетинг привлечения жителей регулирует баланс на местном рынке труда, улучшает структуру населения и социальный климат.

Использование маркетинга позволяет сделать прибыльными даже те сферы жизнедеятельности города, которые считались заведомо нерыночными. Пример – сфера культуры.

В наследство от советского мироустройства нам досталось представление о культуре как падчерице экономики. Культура в муниципалитетах, как правило, находится в конце реестра бюджетных затрат и финансируется по остаточному принципу. Расходы на культуру никогда не бывают достаточными, а отследить их эффективность (соотношение результатов и затрат) практически невозможно, как почти невозможно оценить степень влияния культурной сферы на благосостояние жителей. Между тем в экономически развитых странах, а с недавнего времени и в России – в ее крупнейших

городах – культура благодаря маркетингу превращается из затратной отрасли в одну из самых прибыльных. Выставки, фестивали, ярмарки начинают приносить больше доходов в муниципальный бюджет, чем промышленные предприятия. Растущие цены на землю и рабочую силу «выдавливают» промышленность на периферию города (а то и за его пределы, как это происходит, например, в Москве). А бывшие промышленные зоны преобразуются в музейные и выставочные площадки.

В малых провинциальных городах эпицентрами экономического возрождения часто становятся культурные объекты – музеи, библиотеки, выставочные залы, театры. Именно они являются воплощенными носителями «души города» и, следовательно, первыми (а зачастую единственными) городскими брендами<sup>21</sup>. Из таких площадок вырастают местные культурные традиции и события – ежегодные фестивали, конкурсы, выставки, конференции. Уже сегодня в России благодаря традиции праздников, посвященных «гениям места», появляются города Толстого, Шукшина, Есенина, Чехова, Астафьева, Тарковского и многих других. Места, связанные с именами знаменитых писателей, художников, артистов, с каждым годом привлекают все больше гостей, здесь успешно реализуются художественные и медийные проекты, что в свою очередь существенным образом оживляет местную экономику.

## ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА ГОРОДА

Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными.

П. Друкер

Маркетинг города ценен не сам по себе, а как инструмент решения конкретных городских проблем. В противном случае он часто не только не решает, но и усугубляет проблемы, тормозящие развитие города. Важным критерием качества маркетинговой программы является наличие в ней показателей успешности программы и их целевых значений. Разработчики и исполнители программы должны с самого начала ясно представлять, что конкретно улучшится в городе в результате успешного маркетинга. Практика показывает, что с его помощью можно решать самые разные городские задачи, начиная от масштабных (например, расширение налоговой базы или создание новых рабочих мест) и заканчивая локальными (реконструкция городского парка или улучшение уличного освещения).

Если же говорить в целом, то маркетинг города нацелен на рост благосостояния жителей через формирование городской среды, благоприятной для жизни и ведения хозяйственной деятельности.

Выделяются четыре основные задачи маркетинга:

- формирование благоприятного инвестиционного климата в городе,
- развитие туризма,
- привлечение жителей,
- стимулирование продаж местных производителей.

Правильно поставленная задача облегчает планирование маркетинга, подбор участников, объектов и субъектов маркетинговой стратегии.

Сразу же необходимо прояснить один важнейший

момент. Изучив список из четырех задач, городские управленцы могут прийти к выводу, что роль маркетинга сводится собственно к работе по поиску инвесторов, продаже туристических продуктов, размещению рекламы на местные товары. Это не так. Как выразился один из наших коллег, орудие маркетинга – информация о необыкновенной чистоте улиц, а не метла для их подметания.

Таким образом, речь идет не о развитии туристической инфраструктуры и производстве туристического продукта (для этого существуют – должны существовать – соответствующие службы в городской администрации и туристические компании), а о создании такой репутации города, чтобы туристы потекли сюда без излишних бюджетных и частных затрат. Именно это наблюдается в последние годы в Великом Устюге. Инфраструктура туристической отрасли в городе не успевает «переварить» ежегодно растущий поток туристов, мечтающих побывать на родине Деда Мороза.

Основная функция маркетинга не в дополнительных усилиях по «сбыту», а наоборот, в том, чтобы обеспечить «сбыт» без затрат, как точно подметил американский маркетолог П. Друкер.

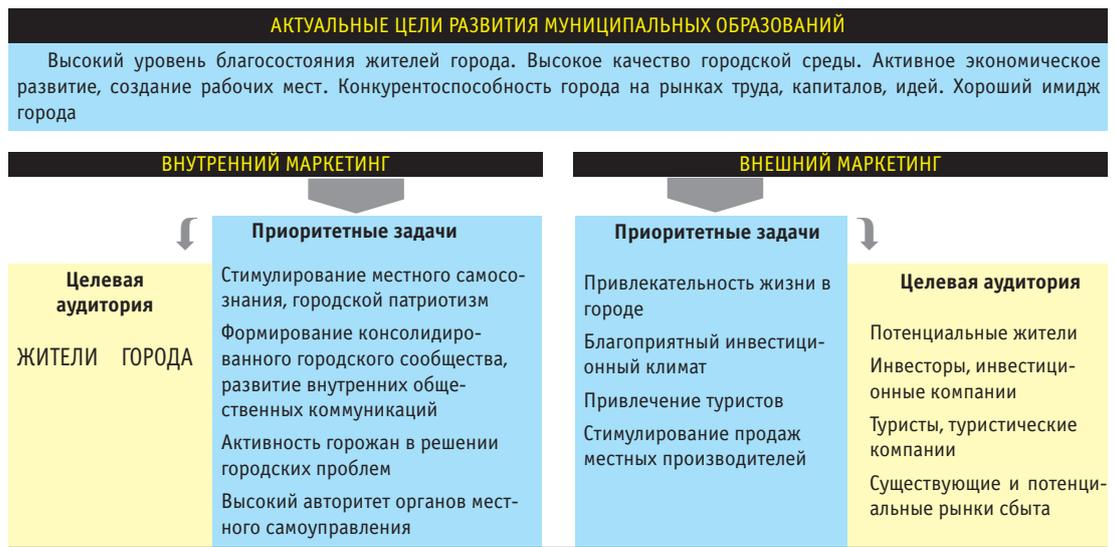
Важнейшей особенностью маркетинга является его ориентация на работу с конкретными категориями – целевыми группами. В зависимости от того, находятся ли эти

группы в городе или за его пределами, маркетинг можно разделить на внешний и внутренний.

Целевые группы как во внешнем, так и во внутреннем маркетинге определить несложно, исходя из его задач (рис. 5). Во внешнем маркетинге таких групп, по сути, может быть четыре: инвесторы, туристы, потенциальные жители и сторонние группы влияния. Привлечение инвестиций и развитие туризма как факторы развития города не вызывают вопросов. Потенциальные жители – это те категории граждан, которые могли бы выбрать город в качестве постоянного места жительства, но по каким-либо причинам пока не сделали этого. А вот о сторонних группах влияния стоит сказать подробнее.

Сторонние группы влияния – это те категории людей, которые не проживают в городе (часто даже и не бывают в нем), но оказывают значительное влияние на его жизнедеятельность. К ним относятся, например, чиновники вышестоящих уровней власти (региональных и федеральных). Понятно, сколь важными могут быть их решения в отношении города, особенно в России, где практически все преобразовательные инициативы распространяются «сверху вниз». Другой важной стороной группой влияния можно назвать журналистов, формирующих информационное пространство. Часто именно их мнение о городе (иногда предвзятое или складывающееся на основании недостоверных

Рис. 5. Соотнесение задач с целевыми аудиториями маркетинга



данных), донесенное до огромной аудитории читателей, зрителей или слушателей, и формирует в итоге имидж города. К сторонним группам влияния можно отнести также бывших горожан. Если они становятся основным источником информации о городе для других целевых групп, то работу с ними необходимо включать в маркетинговый проект.

Каждая из четырех целевых групп должна уточняться в рамках маркетингового проекта. Какие именно инвестиции востребованы городом? Какие возрастные, социальные категории туристов нужны городу? Какие профессиональные и образовательные категории потенциальных резидентов необходимы городскому рынку труда? Определение точной целевой группы является

важнейшим элементом планирования маркетинга и во многом гарантирует его успех.

В экономически развитых странах наиболее популярными целевыми аудиториями являются инвесторы и туристы. В России в ближайшие годы, на наш взгляд, ключевыми станут две другие целевые аудитории – потенциальные жители и сторонние группы влияния. Уже сегодня соседствующие города разными способами начинают переманивать профессионалов друг у друга, и эта практика, несомненно, в скором времени распространится по регионам. «Охота за головами» (head hunting), так хорошо знакомая Западу, приходит к нам. И главными «охотниками» будут опять же не фирмы, а города.

## ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ

Специалисты подметили, что маркетинговые усилия города, помимо достижения основных целей, часто ведут к «побочному» эффекту, важность которого намного больше чисто экономического эффекта. Направленное продвижение интересов города оказывает сильное позитивное морально-психологическое воздействие на самих горожан. Начинается с того, что им предлагается взглянуть на свой город со стороны, например, увидеть его глазами гостей, оценить его прелести и изыскания и понять, как конкретно это отражается на их повседневной жизни. Чувствуя себя участниками процесса, чье мнение учитывается, они начинают предлагать варианты решения проблем, при этом рождаются новые, нестандартные идеи, которые быстро обретают сторонников. Далее горожане начинают ощущать именно себя носителями и преобразователями имиджа города и его репутации.

В итоге оказывается, что маркетинговая деятельность позволяет решить задачи, которые для среднестатистического российского муниципалитета доселе считались невыполнимыми:

- рост местного самосознания и городского патриотизма;
- рост интереса горожан к истории города, его традициям и культуре;
- формирование консолидированного городского сообщества;

- развитие внутренних общественных коммуникаций;
- вовлечение города в различные кооперационные процессы – межмуниципальное и международное сотрудничество;
- снижение уровня социальной напряженности (в тех местах, где она перманентно имела место);
- рост взаимного доверия и уважения между общественностью и бизнесом;
- развитие волонтерства при решении городских проблем;
- более бережное отношение горожан к городским объектам и городской среде<sup>22</sup>;
- высокий авторитет органов местного самоуправления.

Достигнуть столь важных для жизни любого города результатов можно в том случае, если организаторы маркетинга стараются вовлечь местное сообщество во все мероприятия проекта и на всех его этапах, начиная от маркетинговых исследований и планирования проекта и заканчивая оценкой его успешности.

В настоящее время появляется всё больше маркетинговых проектов, для которых перечисленные выше эффекты являются не «побочными», а главными целевыми установками. В таких проектах целевая группа – сами жители города (рис. 5). Это и есть внутренний маркетинг, поскольку целевая группа находится внутри города, а не за его пределами.

Внутренний маркетинг пока значительно менее распространен по сравнению с внешним, однако именно на него все чаще нацеливаются городские власти, инициируя маркетинговый проект<sup>23</sup>. Для российских городов, где традиции и институты местного самоуправления прививаются с большим трудом, внутренний маркетинг имеет огромное, наверное, даже первостепенное значение.

Показательный пример работы администрации, стратегически ориентированной на внутренний маркетинг, – город Дзержинский Московской области. Во всех городских проектах и мероприятиях администрация города предусматривает решение задач внутреннего маркетинга, а именно формирование и консолидацию местного сообщества вокруг местных ценностей, традиций, приоритетов развития. Такая политика взята на вооружение с момента получения городом статуса муници-

пального образования в 1998 году, причем этот статус был отвоеван администрацией во многом благодаря маркетинговым приемам. Одним из ключевых проектов, призванных консолидировать местное сообщество, стало строительство и благоустройство центральной площади в пространственно разобленном городе-спутнике. В 2004 году была разработана стратегия развития города до 2015 года, центральное место в которой отводилось внутреннему маркетингу с целью создания активного, сплоченного и любящего свой город городского сообщества.

Во многих городах в настоящее время начинают выделяться средства на рекламу города для местных жителей, уже довольно часто можно встретить на центральных улицах рекламные лозунги «Я люблю свой город!». Тему охотно подхватывают местные СМИ и бизнес-сообщество.

# Виды маркетинговых стратегий

## Виды маркетинговых стратегий по способам реализации

Несмотря на многообразие маркетинговых стратегий, их можно систематизировать, то есть сгруппировать по признакам сходства или различия. Особенно это полезно тем, кто делает первые шаги в маркетинге, потому что это позволяет с самого начала правильно сформулировать цели и задачи и не повторять ошибки городов, пытавшихся реализовать похожую стратегию.

Городские маркетинговые стратегии можно разделить на группы (виды) по двум основным критериям: по форме и по содержанию. В этом разделе мы рассмотрим, как группируются маркетинговые стратегии по способам организации и выполнения (иными словами, по форме), а в следующем попытаемся охарактеризовать типы стратегий по содержанию.

Рис. 6. Виды маркетинговых стратегий по способу реализации

<b>Внешние</b> (целевые аудитории за пределами города)	<b>Внутренние</b> (целевые аудитории внутри города)
<b>Иерархические</b> (единый центр управления)	<b>Сетевые</b> (несколько независимых центров управления)
<b>Комплексные / структурные</b> (меняется вся городская среда)	<b>Объектные</b> (основа маркетинга – отдельные объекты среды)
<b>Эволюционные</b> (преемственность среды, достраивание имеющегося образа)	<b>Революционные</b> (выстраивание нового образа с нуля на основе новых идей)
<b>Маркетинг «от хорошей жизни»</b> (закрепление репутации, реклама успехов)	<b>Маркетинг выживания</b> (способ самосохранения местного сообщества)
<b>Стимулирование точек роста</b> (основа маркетинга – стимулирование сильных сторон города)	<b>Решение проблем</b> (основа маркетинга – подтягивание слабых сторон)
<b>Маркетинг привлечения</b> (стимулирование притока инвестиций, туристов, внимания к городу)	<b>Маркетинг ограничения</b> (сознательное ограничение, сдерживание излишнего внимания к городу)
<b>Дифференцированный маркетинг</b> (нацеливание маркетинговой кампании сразу на несколько сегментов целевой аудитории с разработкой отдельного предложения для каждого из них)	<b>Недифференцированный маркетинг</b> (нацеливание маркетинговой кампании на весь рынок сразу с одним и тем же предложением)
<b>Исправление образа</b> (краткосрочный эффект, недолговечно)	<b>Исправление действительности</b> (долгосрочный эффект, дороже, но надежнее)

Остановимся подробнее на перечисленных видах стратегий.

**1. К внешним**, как уже отмечалось, относятся стратегии, в которых целевая аудитория находится за пределами города. Это стратегии, нацеленные на инвестици-

онный, туристический маркетинг, маркетинг привлечения жителей, и стратегии, работающие со сторонними группами влияния. Соответственно, при **внутреннем** маркетинге (см. предыдущий раздел) целевая аудитория – собственные жители.

Рис. 7. «Книжная столица мира» – город Хей-он-Уай (Уэльс)



Рис. 8. Старый мост – центр исторического ядра города Мостар (Босния и Герцеговина)



**2. В иерархических** программах маркетинг инициируется и управляется из единого координирующего центра. Чаще всего эту функцию осуществляет городская администрация. Другие участники процесса или заинтересованные стороны выполняют свой, строго ограниченный фронт работ, но их действия направлены на достижение общей задачи и контролируются центром. В **сетевых** стратегиях присутствует несколько центров управления, как правило, не соподчиненных. А часто даже конкурирующих между собой. К сетевым относится большинство проектов, инициируемых бизнесом или некоммерческими организациями. При этом на первом этапе маркетинга может возникнуть несколько независимых проектов, и лишь в некоторых случаях их инициаторы испытывают потребность в сведении их в общую маркетинговую концепцию на следующем этапе. Однако администрация города заинтересована в такой координации и «притягивании» задач частных проектов к задачам развития города и поэтому включается в процесс на правах равноправного партнера. Она не играет центральной роли в маркетинге, но поддерживает его реализацию своим административным ресурсом.

**3. Комплексные** (их также можно назвать **структурными**) стратегии – это стратегии, для успешной реализации которых требуется перестройка всей ткани городского пространства, поскольку они затрагивают интересы всех категорий горожан. Иными словами, все сферы жизнедеятельности города подвергаются структурным изменениям для решения маркетинговых задач. Примером такой стратегии может служить борьба Лондона за право проведения летней Олимпиады 2012 года. Задолго до конкурса, на котором должно быть определено место проведения Олимпиады, в городе началась масштабная работа по перекраиванию городского пространства под нужды предполагаемых спортивных мероприятий. Инженерная, дорожная, информационная инфраструктура претерпела коренные изменения. Наконец, строительство крупнейшего стадиона в Ист-Энде визуально совершенно преобразило восточные районы города.

Другой яркий пример того, как городское пространство полностью преобразуется, «подчиняясь» выбранной городом маркетинговой стратегии, – небольшой городок Хей-он-Уай в Уэльсе, который позиционирует себя как «книжная столица мира» (рис. 7).

**Объектные** стратегии, в противоположность комп-

лексным, фокусируются вокруг отдельных городских объектов – музеев, исторических зданий, памятников и других достопримечательностей. Именно эти объекты становятся стержнем маркетинговой стратегии, при этом пространственное и экономическое устройство города не претерпевает заметных изменений. Примеров объектных стратегий можно привести множество. Один из самых показательных – город Мостар (Босния и Герцеговина). Главной (и пожалуй, единственной) туристической достопримечательностью международного значения в городе является живописный Старый мост через реку Неретва (рис. 8). Мост находится в центре исторического центра города и собирает вокруг себя в радиусе 10 м 90% всей исторической застройки города. В 1994 году, во время войны, мост был разрушен, и его последующее восстановление стало главной целевой установкой стратегии города. В самом названии города<sup>24</sup>, привлекающего множество зарубежных туристов, заложено объяснение его маркетинговой стратегии. Еще один показательный пример объектной стратегии – городок Юкасарве в Швеции, сделавший основой своей стратегии развития отель, выстроенный из льда (рис. 9). За первые четыре года работы ледовый отель продал более 5000 человеко-суток и более 30 тысяч человек заплатили за посещение. Но сам по себе отель не главное. Это зонтичный бренд. На него «нанизан» целый кластер услуг, предлагаемых туристам в окрестностях: фигурное катание и ледовые аттракционы, галерея ледовых скульптур, сафари на снегоходах и многое другое. Лед стал Темой города.

Комплексные и объектные стратегии можно сравнить со структурным и объектным планированием развития городской территории. Структурное планирование определяет векторные направления развития города, его ключевые ландшафты, функциональное зонирование микрорайонов и другие стратегические параметры. А объектное планирование определяет судьбу каждого городского объекта в соответствии с предписаниями структурного планирования.

**4. Эволюционная** стратегия базируется на решении города продвигать те конкурентные преимущества, которые уже давно сложились, известны и требуют лишь правильной «упаковки» для продажи. Город не изобретает новый образ, но лишь достраивает уже имеющийся, сложившийся естественным путем. Эволюционный путь маркетинга выбирают по преимуществу экономически

Рис. 9. Ледовый отель в Юкасарве (Швеция) – основа объектной маркетинговой стратегии города

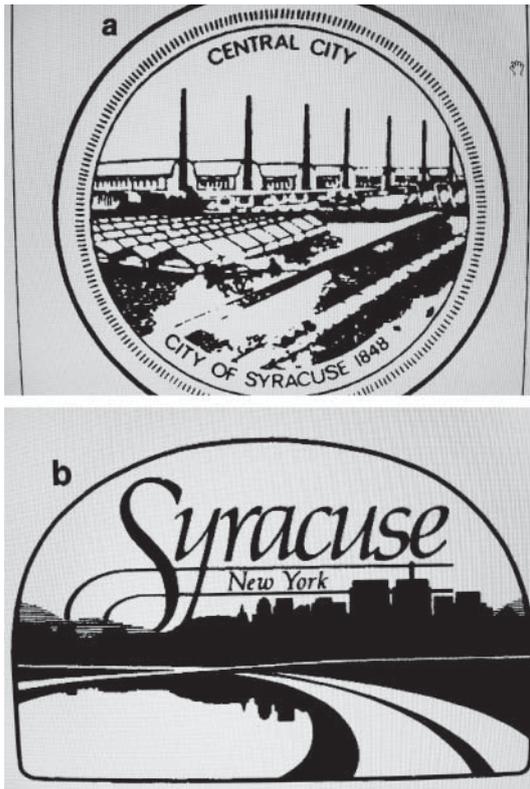


Foto: F. Wood, COMEDIA Agency, comedia.org.uk

преуспевающим города, благоприятный образ которых уже сложился в целевых аудиториях. Такие города не нуждаются в радикальном изменении тенденций развития – наоборот, они применяют маркетинг, чтобы сохранить благоприятную ситуацию. В эту же группу попадают курортные города и города с богатой историей во всех ее проявлениях (архитектура, исторические места и события и пр.), которые всегда посещало много туристов.

**Революционный** маркетинг используется тогда, когда город решает на коренное изменение своего имиджа, поняв, что ситуация складывается не в его пользу. Ребрендинг города – это, разумеется, намного более сложная и затратная задача, чем развитие уже устоявшихся брендов, но именно революционные проекты дают наибольший эффект. Ставку на революционный маркетинг сегодня делают города, которые теряют конкурентоспособность по мере развития постиндустри-

Рис. 10. Эмблемы города Сиракьюз (Нью-Йорк, США), утвержденные в 1948 и 2003 годах



Источник: Annals of Association of American Geographers, vol. 83, no. 2, pp. 207–224

альной экономики. На рис. 10 показано, как американский город Сиракьюз (штат Нью-Йорк) за 50 с небольшим лет радикально изменил представления о своих стратегических ценностях, что отразилось на городской символике. Многие промышленные центры – металлургические, текстильные, лесоперерабатывающие – спешно стараются избавиться от индустриального имиджа и переориентироваться на другие, часто неожиданные для себя ресурсы выживания. Среди наиболее характерных и успешных примеров революционных маркетинговых проектов можно выделить крупные британские города. Манчестер, ранее текстильная столица Европы, ныне британская столица футбола и игорного бизнеса. Глазго и Бирмингем, в прошлом крупные центры тяжелой промышленности, ныне позиционируют себя как города широкого спектра высококачественных услуг.

5. Разделение маркетинговых стратегий на **маркетинг «от хорошей жизни»** (или маркетинг достатка) и **маркетинг выживания** проходит в зависимости от уровня финансового и экономического благосостояния городов. Экономически благополучным городам маркетинг необходим для рекламы своих успехов и закрепления хорошей репутации. А города депрессивные, вымирающие прибегают к маркетингу как к последней оставшейся у них возможности переформатировать экономическую структуру, найти новые ресурсы и поправить свои дела.

6. Выбирая маркетинговую стратегию, город должен решить для себя ту же дилемму, с какой обычно сталкиваются экономисты, планирующие развитие территории. Это дилемма, которую можно сформулировать как эффективность-равенство. Направить максимум ресурсов и усилий в точки роста территории с тем расчетом, что они «вытянут» за собой остальные части? Или сделать акцент на самых отсталых районах, дабы подтянуть их до общего среднего уровня? В первом случае отдача на капитал (а значит, и эффективность) больше. Во втором случае приоритет – социальная равенство и помощь слабейшему. В первом случае город берет за основу маркетинговой стратегии **стимулирование своих точек роста** – достопримечательностей, уникальных объектов и пр., продолжая вкладывать в их развитие большую часть маркетингового бюджета. Во втором – стремится с помощью маркетинговых инструментов **решить свои хронические проблемы**. Например, если туристический центр в курортной зоне страдает от избытка ветхого жилья, то маркетинговая кампания должна нацеливаться на поиск инвестиций в строительство и реконструкцию, а не в рекреационный комплекс.

7. **Маркетинг привлечения и маркетинг ограничения**. Маркетинг может быть «с обратным знаком». В отдельных случаях усилия маркетологов могут направляться не на стимулирование притока инвестиций, туристов и вообще внимания к городу, а наоборот, на ограничение притока, если это начинает приводить к негативному результату. Например, власти Йорка вынуждены были прибегнуть к маркетингу ограничения, когда стало ясно, что ежедневный приток туристов в центральные, исторические районы города столь велик, что это приводит к парализации уличного движения и снижению цен на близлежащую недвижимость. Была разработана система альтернативных туристических

маршрутов (пешеходных и автобусных), «перехватывающих» поток туристов в центре. В туристических информационных буклетах информация о главных достопримечательностях в центре была заменена на описания новых, окраинных достопримечательностей, еще не известных гостям.

**8.** Ключевой элемент **дифференцированного маркетинга** – сегментирование целевой аудитории, когда для каждого из сегментов разрабатывается отдельный план действий. **Недифференцированный маркетинг** – разработка одного плана действий для всей целевой аудитории. Дифференцированный маркетинг дороже, но более результативен.

**9.** Наконец, маркетинговые стратегии можно разделить между собой исходя из того, направлены ли они на **исправление образа (имиджа)** города или на **исправление действительности**. В самом деле, город, стремясь к экономии затрат, может сфокусироваться на исправлении своего негативного образа, не меняя ничего по сути. Подобные, в некотором роде «обманные»,

стратегии часто даже приносят свои плоды. Эффект от такой работы может быть очень большим и быстрым, но недолговечным. Как только целевая аудитория получает возможность сравнить образ с реальностью, наступает сильное разочарование, неизбежными последствиями которого являются отток инвестиций, туристов и т.д. Если же вкладывать ресурсы в исправление действительности, отодвинув рекламу на второй план, то не стоит ждать быстрого эффекта, поскольку в этом случае целевая аудитория гораздо позже узнает об изменениях. Но узнав, сделает выбор в пользу города, и этот эффект будет более устойчивым. Таким образом, в первом случае важнее фактор времени, когда проблему нужно решить быстро. Во втором – фактор устойчивости, когда проблему надо решить навсегда.

Правда, возможен (и распространен на практике) компромисс двух подходов, когда рекламируют пока не существующее, чтобы на привлеченные от этого первые средства всё довести до рекламировавшегося уровня.

## О ТИПОЛОГИИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Систематизация маркетинговых стратегий по содержанию представляется более трудной задачей. Программы маркетинга почти столь же многообразны, как и сами города (типология последних – излюбленная и практически нерешаемая задачка для урбанистов и географов). Тем не менее, проанализировав маркетинговые стратегии порядка 80 городов в 12 странах, включая Россию, мы предприняли попытку их типологизации<sup>25</sup>.

Выделенные нами группы, категории маркетинговых стратегий не являются типологией в строгом научном смысле, поскольку типология подразумевает принадлежность каждого элемента только к одному типу (если Нью-Йорк отнесен к одному типу, то он не может оказаться и во втором). Но в маркетинге многие города используют сразу несколько тем, и это препятствует выделению типов стратегий в строгом смысле. В нашем случае это скорее перечень тематических акцентов маркетинга, которые употребляются в мире.

Подчеркнем, что ставилась задача типологизировать не города как таковые, а их маркетинговые программы,

стратегические устремления, которые реализуются с разной степенью успешности.

Типология осуществлялась с использованием факторного анализа по нескольким критериям. Главным критерием была тематика, содержание маркетингового проекта. Кроме того, анализировались целевая аудитория, риторика проекта (лозунги, символика), целевые установки, показатели успешности. Принимались в расчет также инструменты, применяемые для выполнения стратегии.

Было выделено семь типов маркетинговых стратегий:

- 1) Города – лидеры,
- 2) Города – предприниматели,
- 3) Развлекательные города,
- 4) Города – музеи,
- 5) Умные города,
- 6) Города – посредники, проводники и перекрестки,
- 7) Города уникального имиджа.

Каждый тип в свою очередь делится на несколько видов. Всего было выделено 39 видов маркетинговых стратегий и проектов. В табл.1 приводятся некоторые примеры зарубежных городов, которые соответствуют тому или иному виду (или стараются соответствовать ему, реализуя свою маркетинговую стратегию). Также приведены примеры российских городов, которые имеют хорошие стартовые условия для развития той или иной маркетинговой темы в перспективе, однако это совсем не означает, что только они на это способны. Как уже говорилось, любой город, независимо от расположения, размера

и экономического потенциала, может приобрести желаемый имидж. Нужно только сильно захотеть этого.

Подчеркнем, что список видов маркетинговых стратегий не закрыт. Тематическое разнообразие городских имиджевых проектов не знает границ, и не исключено, что будут появляться новые и новые виды стратегий по мере распространения маркетинга территорий. Весьма вероятно, что многие из них появятся именно на российской почве, которая в настоящее время по большей части остается «имиджевой пустыней», *terra incognita* в географии маркетинговых стратегий.

Таблица 1

## ТИПОЛОГИЯ ГОРОДСКИХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

№ в группе	Тип и вид маркетинговой стратегии	Главные черты маркетинговой стратегии	Целевая аудитория	Примеры городов, использующих маркетинговую стратегию данного типа	Наиболее вероятные российские кандидаты	
<b>1 Города-лидеры</b>						
1	1.1	Столичные	Эпицентры национального и местного патриотизма. Широкий спектр услуг и социальных ролей. Девиз: «У нас все самое лучшее в стране/регионе/“Порты” влиятельных социальных сетей, сообществ»	Широкий спектр	Столицы государств, помимо них – центры активных этнических автономий, такие как Барселона, Бильбао, Эдинбург, Лхаса	Все столицы российских регионов
2	1.2	Флагманы экономики	Штаб-квартиры крупнейших компаний, лидеры промышленного производства и сферы услуг. Поддерживают репутацию городов с идеальным инвестиционным климатом. Ключевая маркетинговая риторика: престиж, прозрачность, комфорт	Крупные инвесторы (ТНК), потребительские рынки, профессиональные кадры	Детройт (автомобилестроение), Лондон, Франкфурт, Сингапур (финансово-деловые столицы), Чикаго (авиаперевозки), Антверпен (крупнейший морской порт), Цюрих (производство часов), Бангалор (программное обеспечение)	Екатеринбург, Новосибирск, Новороссийск, Самара, Тольятти, Череповец, Тюмень, Нефтеюганск, Южно-Сахалинск...
3	1.3	Города-политики и элитарные	Штаб-квартиры международных организаций, популярные места встреч для переговоров, места жизни и отдыха политических элит	Политическая и бизнес-элита	Брюссель, Нью-Йорк, Париж, Давос, Страсбург, Ницца, Монако, Женева	Санкт-Петербург, Москва, Красная Поляна, Сочи, многие другие
4	1.4	Универсальные	Лозунг: «У нас есть всё!» (или почти всё). Города разнообразного, смешанного имиджа, обладающие огромными и разнообразными ресурсами привлекательности и широким спектром услуг. Каждый из них можно причислить одновременно к нескольким типам в нашей типологии. Как правило, это столичные города, ведущие активную маркетинговую деятельность	Самый широкий спектр	Лондон, Париж, Нью-Йорк, Рим, Торонто, Сидней	Москва, Санкт-Петербург
<b>2 Города-предприниматели</b>						
5	2.1	Торговые	Города – машины потребления. Ткань города перекраивается под нужды торговли — пешеходные зоны, кварталы, микрорайоны. Торговые и рекламные компании, франчайзинговые магазины. Главный индикатор развития города – прирост торгового оборота и ассортимента продаж	«Покупатели» широкого спектра, торговые компании, внешние рынки сбыта для местной продукции	Приграничные города северного Китая	Исторически «ярмарочные» города, Нижний Новгород, Кунгур, приграничные города
6	2.2	Профессионалы-ремесленники	Города народных мастеров, умельцев (музыкальные инструменты, мебель, одежда, игрушки, посуда), фольклор	Туристы, внешние рынки сбыта для местной продукции	Майсен, Цюрих, Лион, Лилль	Семенов, Гусь-Хрустальный, Покров и др.

[33]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

[34]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

7	2.3	«Вкусные»	Города с «гастрономической» специализацией: вина, фрукты, сыры, чай, кофе, пиво, шоколад и т.п.	Туристы, внешние рынки сбыта для местной продукции	Бордо, Брюссель, Мюнхен	Вологда, Самара, Покров, Пошехонье, Сызрань
8	2.4	Книжные столицы	Специализация на продаже книг и любой другой печатной продукции. Девиз: «Здесь можно найти всё, что когда-либо было издано!»	Туристы	Хей-он-Уай, Верона	
<b>3 Развлекательные города</b>						
9	3.1	Театральные	Театры создают особенную городскую среду, в которой культивируется творчество, обсуждаются театральные новинки и т.д. Помимо собственно спектаклей, идет интенсивное обсуждение театральных событий. Все это привлекает массу творческих людей и туристов	Любители театра, театральные труппы и продюсеры	Лондон, Эшленд*, Милан, Эдинбург	Москва – мировой лидер по числу театров (более 100), многие другие
10	3.2	Тематические парки	Новейшее массовое увлечение Европы	Туристы – молодежь, дети + родители	Более 30 в Европе: Боттроп-Кирхелен, Брайтон, Копенгаген	
11	3.3	Ботанические	Ботанические сады становятся не только все более популярными местами досуга, но и местами проведения различных мероприятий. Европейская статистика свидетельствует, что ботанические сады в 2006 г. вышли на первое место по посещаемости среди развлекательных объектов	Туристы	Бланес	Томск, Сочи
12	3.4	Курортные, лечебные, пляжные	Число таких городов огромно, география их обширна, специализация крайне разнообразна. Это ведет к очень высокой конкуренции между местами за право занимать данную нишу и требует использования все более тщательных маркетинговых приемов	Туристы, гостиничный бизнес	Многочисленные приморские городкурорты	Города Черноморского побережья, КМВ, города на термальных источниках (Петропавловск-Камчатский), бальнеологические курорты и многие другие
13	3.5	Музыкальные	Основа маркетинговой стратегии – музыкальные события, фестивали, конкурсы	Туристы, компании, инвестирующие в шоу-бизнес	Вена, Эмшер-Парк	Москва** и многие другие
14	3.6	Ландшафтные	Города с живописными видами, перспективами, природными или культурными ландшафтами	Туристы	Женева, Сидней, Цюрих, Ниагара-Фоллс	Очень многие

15	3.7	Города «при событиях»	Специализация – проведение регулярных и престижных мероприятий широкой тематики, привлекающих внимание и приносящих большие дивиденды организаторам мероприятий и гостиничному бизнесу. Конференции, фестивали, конкурсы, выставки	Профессиональные (отраслевые) аудитории	Канн, Берлин (кинофестивали), Рио-де-Жанейро (карнавал), Кируна (фестиваль снега), Ле-Бурже и Фарнборо (авиасалоны)...	
16	3.8	Горнолыжные	Горнолыжный отдых из элитарного становится массовым по мере роста его доступности. Для развития отрасли городу нужен минимум базовых условий: подходящий рельеф и климат	Туристы (средний класс, молодежь)	Горные города США, Европы, Латинской Америки. Репутацию элитарных курортов поддерживают Куршевель, Аспен	Практически любые города, расположенные в горной местности и имеющие подходящие климатические и орографические условия для горнолыжного туризма
17	3.9	Спортивные	Это: 1) олимпийские столицы; 2) штаб-квартиры знаменитых спортивных клубов; 3) лидеры в развитии спортивной инфраструктуры	Туристы-болельщики, инвесторы со стороны спортивных клубов и других организаций	Афины, Барселона, Манчестер, Ливерпуль, Мадрид, Буэнос-Айрес, Мюнхен, Турин, Лондон, Сан-Паулу, Руполдинг	Ханты-Мансийск, Сочи, Коломна, многие другие
18	3.10	Столицы шоу-бизнеса	Города, специализирующиеся на событийном туризме. Их вторая отрасль – привлечение компаний, работающих в шоу-бизнесе	Туристы, компании, инвестирующие в шоу-бизнес	Канн, Сан-Ремо, Сан-Франциско, Лос-Анджелес, Париж, Шеффилд	Любой город с качественной инфраструктурой, амбициозными лидерами и активным сообществом
19	3.11	Игровые	Города, специализирующиеся на игорном бизнесе	Состоятельные и азартные туристы	Лас-Вегас, Монако, многие другие	Любой город, расположенный вблизи крупных городов, аэропортов
<b>4 Города-музеи</b>						
20	4.1	Города знаменитостей – «гениев места»***	Стержень имиджа – знаменитые личности, родившиеся или бывавшие в городе. Весь имидж города выстраивается вокруг «гениев места»	Туристы	Зальцбург (Моцарт), Эдинбург (Скотт, Стивенсон), Копенгаген (Андерсен), Амстердам, Арль (Ван Гог), Флоренция (Медичи, Савонарола, Леонардо да Винчи), Венеция (св. Марк),	Пятигорск, Лермонтов (Лермонтов), Саров (св. Серафим Саровский), Чехов (Чехов), Горбатов (Мельников-

					Малага (Пикассо), Ульм (Эйнштейн), Стратфорд-он-Эйвон (Шекспир), Ливерпуль (The Beatles), Сан-Франциско (Ч. Чаплин)	Печерский), Елабуга (Цветаева), Елец (Бунин, Пришвин), Юрьевец (Тарковский) Феодосия (Волошин)
21	4.2	Города «гениев места» – персонажей художественных произведений	Символами города становятся вымышленные, воображенные в творчестве «гении места» – литературные, фольклорные, сказочные, мифические персонажи, которые связаны с данным городом	Туристы	Верона (Ромео и Джульетта), Лондон (Шерлок Холмс, Оливер Твист и др.), Прага (Швейк)	Великий Устюг (Дед Мороз), Сольвычегодск (К. Прутков), Вязники (Штирлиц)****, Кужобой (Баба-яга)
22	4.3	Художественные города	Города, имидж которых сформирован в художественных произведениях – книгах, кинофильмах, пьесах, картинах, песнях. При этом художественный имидж города может быть близким к действительности или отличаться от неё. Если имидж привлекателен, город стремится развивать его, наполняя новыми «подтверждающими» деталями. Если художественный имидж отрицателен (что встречается, кстати, не реже), маркетинг представляет собой процесс его опровержения, в чем также обнаруживается своя прелесть и выгода для города*****	Туристы, различные целевые группы в зависимости от конкретной стратегии	Полтава («Ревизор» Гоголя), Брич-Мулла***** и многие другие	Скотопригоньевск Достоевского, Юртин Пастернака и многие другие
23	4.4	Города «при музеях»	Стержень маркетинговой стратегии – знаменитые музеи, уже состоявшиеся или создаваемые с нуля	Туристы, инвесторы музейного бизнеса (финансирование передвижных музейных выставок, организация культурных событий и т.д.)	Мадрид, Дрезден, Версаль, Флоренция и многие другие	Практически любой город может сделать ставку на развитие музейного комплекса, наиболее успешный пример подобного проекта в России – Мышкин (Ярославск.обл.)
24	4.5	Исторические города	Города, связанные со значимыми историческими эпохами, событиями, сохранившие их «дух» и их наглядные свидетельства. «Коллекторы исторической памяти»	Туристы	Йорк, Пекин, Киото, Дамаск, Афины, Рим, Эфес, Дели...	Новгород, Псков, города «Золотого Кольца» и многие другие
25	4.6	Города – архитектурные музеи	Сами улицы города, их архитектурные объекты подаются как музейный комплекс	Туристы, резиденты	Осиенн (норвежская столица модерна и авангардизма), Вена, Будапешт, Куала-Лумпур (самое высокое здание в мире)...	Очень многие, включая те, что были воздвигнуты в советский период*****

26	4.7	Священные города	Города – центры мировых религий, имеющие особую ауру «святых» мест, связанную с историческими событиями, жизнью святых и т.д.	Паломники, туристы, инвесторы	Иерусалим, Ватикан, Мекка, Медина, Киев, Самарканд, Мешхед, Мцхета, Мира, Лхаса...	Сергиев Посад, Серпухов, Кострома, Саров, Муром, Темников, Макарьев...
<b>5 Умные города</b>						
27	5.1	Города – научные парки	Города при лабораториях, исследовательских центрах. Специфика городской среды – максимальное благоприятствование формированию новых идеи и инноваций	Заказчики научно-исследовательских разработок	Ульм, Кембридж, Бангалор	Новосибирск, Томск, Дубна, Обнинск
28	5.2	Города-университеты	Университеты – ядро формирования города и основа его имиджа. Живая студенческая городская среда	Талантливые преподаватели и студенты	Кембридж, Оксфорд, Пало-Альто, Сан-Хосе, Нью-Хейвен, Бостон, Мэдисон	Российские наукограды, учебные центры
29	5.3	Фабрики инноваций	Города изобретателей, новых идей и решений, «города завтрашнего дня». Плотная коммуникативная среда	Компании, инвестирующие в венчурный капитал, потенциальные креативные жители – интеллектуальная элита	Города Силиконовой долины в США	Российские наукограды
<b>6 Города — посредники, проводники и перекрестки</b>						
30	6.1	Культурные перекрестки	Культивирование космополитизма города. Максимальная открытость, этничность, толерантность городской среды. Не последняя цель – получение политических дивидендов	Компании, инвестирующие в местные СМИ, мигранты различных профессий высокой квалификации	Лос-Анджелес, Майами, Рендерс	Ростов-на-Дону, столицы автономных республик Кавказа, Поволжья и Сибири
31	6.2	Города-мосты, города-ворота	В США — «между Востоком и Западом», в Евразии – «между Европой и Азией» и т.д.	Различные целевые группы в зависимости от конкретной стратегии	Сент-Луис, Берлин, Стамбул	Пермь, Казань, Выборг, Екатеринбург
32	6.3	Коммуникационные и партнерские центры	Города, культивирующие интенсивную коммуникационную среду, общение, обмен идеями. Плотное информационное пространство	Компании, инвестирующие в творческие индустрии и венчурный капитал	Манила, Хельсинки	Обнинск и многие другие
33	6.4	Города – медиа-центры	Города, специализирующиеся на информационных технологиях и их «обкатке» в массмедиа. Стремление к «виртуализации» городского пространства: электронные табло,	Привлечение высокотехнологичных компаний в сфере	Куала-Лумпур, Карлсруэ, Абу-Даби	Региональные столицы, Углич,

[37]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

[38]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

			мониторы, общение местных властей с населением через Интернет. Популярный девизы: город будущего, столица IT	информационных технологий		Ханты-Мансийск, Елабуга (Татарстан)...
34	6.5	Спутники	Спутники больших городов. Стратегия: рекламировать в себе то хорошее, чего лишены соседние мегаполисы (хорошие экологические условия, более низкие цены и т.д.)	Жители мегаполиса, к которому тяготеет спутник, туристы	Города-спутники европейских мегаполисов (Парижа, Рима, Лондона, Мюнхена)	Города ближнего Подмосковья и многие другие
<b>7 Города уникального имиджа</b>						
35	7.1	Города «отраженного» имиджа	Девиз: «Мы – вторые, но идем сразу после первых»	Туристы, инвесторы	Гамбург, Брюгге, Амстердам, Стокгольм – «северные Венеции», Рига – «северный Париж»	Очень многие
36	7.2	Города агрессивных маркетинговых стратегий	Продвижение имиджа и репутации города – главное стратегическое направление его развития. Главные девизы: «Имидж – это наше всё!», «Мы – пионеры маркетинга в стране, этим надо пользоваться!», «Обойти конкурентов!»	Различные целевые группы в зависимости от конкретной стратегии	Глазго, Берлин, Вена, Атланта, Нью-Йорк	Мышкин, Великий Устюг, Урюпинск...
37	7.3	Гуманитарные города	Девиз: «Наш город – город для Человека!». Новый урбанизм в архитектуре – «очеловечивание» городского пространства	Потенциальные жители, инвесторы	Портленд, Норт-Олстон	Любой город
38	7.4	Экзотические	Города, строящие маркетинг на неожиданных, «экзотических» решениях, коих может быть огромное множество	Различные целевые группы в зависимости от конкретной стратегии	Американские города Кларк, Санта и Хафвей переименованы в SecretSanta.com, Dish (в честь Dish Net) и Half.com, в Малайзии существует «кибергород» Путраджая...	Возможностей и свободных ниш множество
39	7.5	Города комбинированного имиджа	Города, делающие ставку на несколько своих особенностей и сильных сторон. Пожалуй, самая многочисленная группа городов	Различные целевые группы в зависимости от конкретной стратегии	Очень многие	Очень многие

**ПРИМЕЧАНИЯ**

\* В этом маленьком провинциальном американском городке с населением 15 тыс. человек 8–9 месяцев в году проходит Шекспировский театральный фестиваль, привлекающий более 600 тыс. туристов в год.

\*\* Москва благодаря одному только конкурсу им. Чайковского могла бы приобрести с помощью маркетинга статус музыкальной столицы мира. Не говоря уже о всемирно известной Консерватории, десятках уникальных музыкальных коллективов.

\*\*\* Гений места (от лат. *genius loci*) – это творец, чья жизнь или биография, работа или произведения связаны с определенным местом (домом, усадьбой, поселением, деревней, городом, ландшафтом, местностью) и могут служить существенной частью (географического) образа места. О том, в каких причудливых формах могут взаимодействовать города и их гении места прекрасно описано в статье Д. и Н. Замятинских «Гений места и город: варианты взаимодействия» (Вестник Евразии: Независимый научный журнал. 2007. №1 (35). С. 62–87).

\*\*\*\* Жители города Вязники считают литературного героя разведчика Штирлица своим уроженцем. Логика «привязки» Штирлица-Исаева к Вязникам примерно следующая: «Здесь неподалеку находилась деревня Исаево – исконная деревня предков Максима Максимовича по отцовской линии. В 1934 г. она вместе с деревнями Бабушино, Балымотиха вошла в состав поселка железнодорожной станции Ново-Вязники, а недавно – в черту города Вязники. Сохранилась «Исаевская плотина» на реке Суворочь – небольшом клызьминском притоке». См.: Журина Н. Штирлиц родился в Исаеве? Доступно на: [http://vyazniki.ru/2006/03/06/print:page,1,news\\_76.html](http://vyazniki.ru/2006/03/06/print:page,1,news_76.html).

\*\*\*\*\* Этот узбекский город прославлен одноименной песней Д. Сухарева – С. Никитина и стремится соответствовать созданному в ней романтическому образу. В Брич-Мулле существует единственный в мире музей, посвященный одной песне.

\*\*\*\*\* Чехов – Томск.

\*\*\*\*\* Екатеринбург мог бы стать столицей российского авангарда 20–30 гг. прошлого века

## ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ: С ЧЕГО НАЧАТЬ?

[39]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

Было бы заблуждением думать, что маркетинговую стратегию города можно спланировать от начала и до конца. Что правильно подобранные мероприятия, солидный бюджет и неукоснительное исполнение плана гарантируют городу хорошую репутацию и процветание. Есть слишком много случайных и посторонних факторов, которые могут вмешаться, и маркетинг «не сработает». Так и в коммерции: мощная рекламная кампания может сделать новый товар известным, но это еще не значит, что его будут покупать.

Главная задача планирования в данном случае заключается не в том, чтобы составить подробный перечень взаимосвязанных целей и мероприятий и неукоснительно его исполнить, а в том, чтобы правильно определить направления действий, предугадать, какие из возможных вариантов решений с наибольшей вероятностью окажутся эффективными. При таком подходе план должен быть максимально гибким, готовым к быстрым и внезапным корректировкам, способным подстраиваться под меняющиеся обстоятельства и использовать их. Есть множество примеров того, как реализация маркетингового проекта приводила город совсем не туда, куда планировалось, но с не меньшим положительным эффектом. Иными словами, начиналась маркетинговая кампания, в результате чего создавалась благоприятная среда для появления новых идей и они оказывались для города более результативными, чем изначальные. Так, маркетинг болгарской Варны в конце 1990-х годов нацеливался на семейных туристов, любивших отдыхать на черноморском берегу. Были выполнены первые мероприятия проекта, и оказалось, что они открыли для города иную, более привлекательную нишу – специализацию на проведении конференций, семинаров и других масштабных деловых встреч. В результате маркетинговая стратегия Варны была кардинально изменена.

В силу того что жесткое планирование в маркетинге невозможно, целесообразно руководствоваться проектной логикой<sup>26</sup>. Алгоритм планирования состоит из девяти шагов:

### Позиционирование города:

- 1) определение проблемы, постановка задач,
- 2) анализ заинтересованных сторон,

- 3) определение критериев успешности проекта,
- 4) сегментирование рынка, определение целевой аудитории,
- 5) выбор/уточнение маркетинговой стратегии.

### Маркетинговая коммуникация:

- 6) подбор инструментов маркетинговой коммуникации,
- 7) определение индикаторов успеха, планирование мониторинга и оценки проекта,
- 8) определение участников проекта, распределение функций,
- 9) формирование проекта.

Рассмотрим каждый из этих шагов подробнее.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ, ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Первый вопрос, который всегда возникает при принятии управленческих решений, – это вопрос «зачем?». Какую проблему призвано решить предлагаемое решение? Поэтому с самого начала необходимо знать, что конкретно изменится и улучшится в городе, если маркетинг окажется успешным. Маркетинг ради маркетинга не имеет смысла. Выбор проблемы полностью определяет суть проекта. Многие проекты, пренебрегая этим первым этапом планирования, страдают беспредметностью (отсутствием конкретной проблемы, которую они призваны решить) и, соответственно, размытостью задач, которые в них ставятся.

Итак, проблему надо выявить и, что не менее важно, правильно сформулировать. Ошибки в формулировке часто приводят к неправильному определению целевой группы маркетинга, выбору не тех инструментов. Приведем пример из практики. В городе N проблема сформулирована так: дефицит квалифицированных менеджеров в городской сфере услуг. При этом у города есть неплохая образовательная база для подготовки таких кадров. И кажется вполне логичным, что в качестве приоритетных мер для решения поставленной проблемы выбираются среди прочего усиление материальной базы местных вузов, налаживание контактов между их выпускниками и работодателями, поиск новых преподавателей и т.п. Однако при внимательном рассмотрении сути дела выясняется, что городские вузы

уже готовят требующихся молодых специалистов, но последние почти в полном составе уезжают из города из-за ужасных экологических условий. Следовательно, дело не в материальной базе вузов – в первую очередь нужны проекты по улучшению экологических условий и благоустройству городской среды.

После того как проблема обозначена (выявлена и правильно сформулирована), предстоит еще ответить на многие важные вопросы – без этого невозможно

**Организаторы маркетинга должны четко представлять, какого желаемого поведения они хотят добиться от целевой аудитории**

правильная постановка задач по ее решению. Например, нужно понять, решается ли выдвинутая проблема в принципе, на данном этапе времени и данным уровнем власти? В чем причина возникновения проблемы? Усугубляется ли проблема или, наоборот, постепенно решается и без управленческого вмешательства?

**Анализ заинтересованных сторон**

Определив проблему, очень важно ответить на вопрос, чья это проблема. Любой город представляет собой конгломерат разных (часто противоположных) интересов. Рубежей, по которым расходятся эти интересы, множество: горожане состоятельные и бедные, молодые и пожилые, живущие в собственных домах и в многоквартирных, автомобилисты и пешеходы и т.д. Их интересы и ожидания от города часто кардинально различаются. Для городских властей крупных американских городов в 1980–1990-х годах было почти невыполнимой задачей уговорить жителей (налогоплательщиков), живущих на окраинах, одобрить финансирование программ по ревитализации (деловому оживлению) городских центров, в то время очень распространенных в США.

То, что для одних проблема, для других – благо. Поэтому при проведении маркетинга всегда есть те, кто «за», и те, кто «против» (и не всегда те и другие находятся в пределах города). Для выявления и определения степени влияния на ситуацию различных социальных интересов используется такой метод, как анализ заинтересованных сторон (АЗС). Ключевое значение АЗС для городского маркетинга подтверждает пример города Черняховска (Калининградская область). В 1812 году

император Наполеон за шесть дней до нашествия на Россию останавливался в Черняховске (тогда – Инстербург). Чтобы подчеркнуть историческое значение города и тем самым привлечь к нему внимание туристов, мэр Черняховска, поддержанный городским советом, в 2006 году принял решение установить на одном из зданий памятную доску в честь пребывания Наполеона<sup>27</sup>. Доска была установлена, что неожиданно для городских властей вызвало бурю возмущения со стороны горожан – в результате доску сняли, а авторитет мэра серьезно пострадал.

АЗС позволяет определить:

- 1) стороны, заинтересованные и не заинтересованные в проведении маркетинговых действий;
- 2) степень их заинтересованности;
- 3) степень влияния тех или иных сторон на возможность реализации маркетингового проекта;
- 4) и самое главное – стратегию работы с каждой из групп интересов для минимизации рисков маркетингового проекта и максимального учета интересов всех горожан<sup>28</sup>.

Особое искусство состоит в том, чтобы искать не стратегию, которая устроит большинство в городском сообществе, а компромисс, который удовлетворил бы всех. Технологии АЗС вполне позволяют этого добиваться.

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТА**

Критерии, по которым определяется успешность того или иного проекта, всегда разные. В одном случае проект необходимо провести с минимальными затратами бюджетных средств, и в этом случае критерий стоимости проекта самый важный. Другой проект необходимо реализовать быстро, и в этом случае важнее критерий времени.

Оценивание альтернативных маркетинговых решений с точки зрения критериев успешности позволяет выбрать наиболее беспроблемный вариант действий, в максимальной степени соответствующий интересам города.

Среди наиболее важных критериев могут быть:

- 1) стоимость проекта;
- 2) эффективность (отношение результатов маркетинга к затраченным средствам);
- 3) социальное равенство, или социальная справедливость (в каких пропорциях распределяются блага, полученные в результате маркетинга, среди

- различных категорий горожан?);
- 4) административная простота (насколько легко реализовать маркетинговую программу с точки зрения административных усилий и затрат?);
  - 5) правомочность (потребуется ли реализация маркетингового проекта принятия новых нормативных актов или санкций со стороны вышестоящих уровней власти, насколько велики риски нормативно-правового обеспечения проекта?);
  - 6) время (насколько важна скорость реализации маркетинга?);
  - 7) политическая приемлемость (в какой степени проект будет поддержан представителями ключевых групп интересов, влияющих на его выполнение, а также в целом городским сообществом?);
  - 8) риски (какова вероятность влияния сторонних факторов на возможность реализации маркетинга?).

#### **Сегментирование рынка. Определение целевых аудиторий**

После того как сформулированы проблемы, которые призван решить маркетинг (а значит, определены соответствующие задачи проекта), и критерии, которые нужно будет учитывать при выборе инструментов, появляется возможность обозначить целевую аудиторию проекта – объект маркетинга.

В разделе «Задачи маркетинга города» уже шла речь о том, что выбор целевой аудитории критически важен, поскольку он предопределяет выбор маркетинговой стратегии. Там же было установлено, что целевых аудиторий в маркетинге города может быть пять: инвесторы, туристы, сторонние группы влияния, потенциальные жители и сами жители города (последняя – применительно к внутреннему маркетингу). Каждая из пяти целевых аудиторий в свою очередь делится на большое количество мелких категорий. Невозможно разработать маркетинговый проект, который бы удовлетворял потребности каждой из них. Разработчики вынуждены выделять группу «потребителей города», наиболее ценных для него, – это и будет целевая аудитория маркетинга.

Во-первых, целевая аудитория должна быть определена по возможности точно (в идеале – вплоть до точного числа человек). В коммерческом маркетинге это называется сегментированием рынка. Предположим,

установлено, что целевой аудиторией являются инвесторы и, следовательно, речь пойдет об инвестиционном

**Маркетинговая стратегия разбивается на два последовательных этапа, которые можно назвать позиционированием города и маркетинговой коммуникацией (или продвижением города). Первый этап – формулирование закодированного послания о городе целевым аудиториям. Второй – доведение этого послания до целевых аудиторий. На первом этапе определяется, какой город будет продвигаться, на втором – как он будет продвигаться**

маркетинге. Затем необходимо определиться с тем, какие именно инвесторы городу нужны, иностранные или отечественные, работающие в реальном секторе или в сфере услуг, размещающие прямые инвестиции или портфельные, вкладывающие в большие предприятия или в малые, в те отрасли, которые у города уже есть, или в совершенно новые. Таких вопросов, уточняющих целевую аудиторию, может быть очень много. Но чем больше их будет задано на этапе планирования маркетинга, тем точнее будет определена целевая аудитория и тем эффективнее окажется весь проект.

Во-вторых, организаторы маркетинга должны хорошо представлять себе, какого поведения они хотят добиться от целевой аудитории в случае удачного маркетинга<sup>29</sup>. Инвестор вложит средства в новое предприятие или расширит уже существующее? Привлеченные жители, переехав в город, купят жилье или будут снимать? Сторонние группы влияния просто изменят свое представление о городе в лучшую сторону или примут конкретные решения?

В-третьих, нужно по возможности точнее определить уровень готовности целевой аудитории к желаемому поведению. Инвестор, нужный городу, уже почти принял решение об инвестировании и необходим лишь легкий толчок, который заставит его принять решение? Или он, наоборот, пока даже не рассматривает такого варианта инвестирования и с ним необходима длительная и многоплановая работа?

**ВЫБОР/УТОЧНЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ**

Когда определены задачи маркетинга и целевая аудитория, можно приступить к наиболее творческому этапу планирования – дизайну маркетинговой стратегии как комплекса действий, которые предпринимает город в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевой аудитории. Все мероприятия в рамках маркетинговой стратегии разбиваются на два последовательных этапа, которые можно назвать позиционированием города и маркетинговой коммуникацией, или собственно продвижением города. Первый этап суть формулирование закодированного послания о городе целевым аудиториям, второй – доведение этого послания до целевых аудиторий. На первом этапе определяется, **какой** город будет продвигаться, на втором – **как** он будет продвигаться.

Задачу позиционирования можно считать почти выполненной, если у города уже есть комплексная стратегия развития на долгосрочный период (далее – Стратегия). Ведь именно в Стратегии устанавливаются приоритеты развития города, прогнозируется, каким он будет через 15–20 лет, каковы будут его социально-экономические функции и место среди других муниципалитетов. В этом случае маркетинг является не более чем одним из инструментов реализации Стратегии, эффективным способом достичь поставленных в ней целей. Организаторам маркетинга необходимо лишь уточнить его контуры в соответствии с проведенными исследованиями и выявленной целевой аудиторией.

Если же у города нет Стратегии, то организаторы маркетинга должны взять на себя многое из того, что выполняется на этапе стратегического планирования. По сути, необходимо позиционировать город на рынках, соответствующих целевой аудитории. Что значит позиционировать город? Это значит обеспечить ему отличное от других, желательное место (роль) на рынках и в сознании целевой аудитории. Процесс позиционирования в свою очередь разбивается на несколько этапов.

Во-первых, необходимо определить, какие социально-экономические ниши стремится занять город, какие конкурентные позиции он может оспаривать у других городов, какие задачи должен решить с помощью имиджа.

Во-вторых, необходимо понять, какие свойства города будут позиционироваться как конкурентные, то есть будут пользоваться спросом у потребителей.

Любой город – это набор воспринимаемых потребителем свойств (уровень жизни, экологические условия, возможность заработать, безопасность, социальная среда и т.д.). И один из способов разобраться, почему потребитель (инвестор, турист и т.д.) выбирает этот город, а не другой, – выделить и сравнить основные свойства городов, определяющие выбор. Оценить характеристики городов по восприятию их потребителями. Результаты сравнения можно представить в виде схемы позиционирования города.

В некоторых случаях результаты позиционирования города формулируются в форме так называемого уникального предложения города. Чаще всего это делается при инвестиционном маркетинге. Уникальное инвестиционное предложение города должно быть как можно более конкретным, с указанием конкретных городских инвестиционных площадок, рекомендуемых (и выгодных для инвестора) форм инвестирования, желательных сроков реализации проекта и т.д. В табл. 2 приводятся некоторые элементы уникального инвестиционного предложения Соликамска, обозначенные в целевой городской программе «Повышение инвестиционной привлекательности города, 2008–2010 гг.».

Уникальное предложение – это своего рода стандартизация маркетингового послания города, в которой заключается важный смысл. Когда все представители целевой аудитории получают совершенно одинаковую, стандартизированную информацию о городе, желаемые представления о нем формируются быстрее, характеристики привлекательного имиджа совпадают и, таким образом, укрепляются в сознании.

В-третьих, определяется, какой тип маркетинговой стратегии выбирает город (о типологии маркетинговых стратегий по содержанию и способу организации рассказывалось в главе «Виды маркетинговых стратегий»).

Методы, с помощью которых планируется позиционирование города, заслуживают внимания, хотя рассмотреть их подробно в рамках данной книги, к сожалению, не представляется возможным. Скажем только, что маркетинговое стратегическое планирование должно проходить в публичном контексте. Администрация города – далеко не единственный участник процесса. Чем больше различных групп местного сообщества будет привлечено к формированию имиджа города, тем «легитимнее» будет стратегия и тем больше шансов на ее успешную реализацию.

Таблица 2. Элементы уникального инвестиционного предложения города Соликамска

Отрасль	Проект	Аргументы выгоды
Сфера потребительских услуг	Размещение оптовых и розничных торговых сетей Инфраструктура общественного питания Инфраструктура развлечений и досуга	1. Объемный потребительский рынок. 2. Приоритетный проект в соответствии с приоритетами «Стратегии развития Соликамска до 2018 г.»: диверсификация экономической базы, развитие сферы услуг. 3. Низкая конкуренция на рынке потребительских услуг. 4. Перспективы развития транспортно-логистического кластера
Инфраструктура рынка, финансы	Лесная биржа	1. Приоритетный проект в соответствии с приоритетами «Стратегии развития Соликамска до 2018 г.»: диверсификация экономической базы, развитие рыночной инфраструктуры. 2. Развитие лесного кластера. 3. Перспективы развития транспортно-логистического кластера
Нефтедобыча	Разработка Верхнекамского нефтяного месторождения	1. Потенциальная эффективность и норма прибыли проекта. 2. Высвобождение мощностей и кадров компании «Лукойл» на других территориях добычи (Оса, Чернушка...) – возможность перебазирувания нефтедобычи в Соликамск. 3. Гарантированная поддержка краевых властей реализации проекта в силу их заинтересованности в сохранении налоговой базы региона
Лесопереработка	Строительство сушильных комплексов древесины	1. Энергообеспеченность. 2. Наличие сырьевой базы, большой доли «попутной» древесины в лесодобыче
Сельское хозяйство	Тепличные хозяйства	1. Энергообеспеченность. 2. Приоритетный проект в соответствии с приоритетами «Стратегии развития Соликамска до 2018 г.»: диверсификация экономической базы
Производство строительных материалов	Производство кирпича	1. Наличие сырьевой базы. 2. Растущий рыночный спрос на продукцию
Цветная металлургия	Малотоннажная цветная металлургия: производство меди	Приоритетный проект в соответствии с приоритетами «Стратегии развития Соликамска до 2018 г.»: диверсификация экономической базы, создание высокотехнологичных производств

К числу наиболее эффективных приемов формирования маркетинговой стратегии могут быть отнесены:

- работа экспертных тематических групп с участием представителей различных «слоев» городского сообщества;
- бенчмаркетинг (идентификация точек роста городских трендов);
- SWOT- и PEST-анализ;
- разработка профиля целевых аудиторий (кто, каких изменений хотят, каковы ожидания от города);
- анализ восприятия брендов города целевыми аудиториями;
- использование технологий социокультурного проектирования. Это методика обнаружения новых оригинальных идей, приобретающих форму микро-проектов по изменению имиджа города и переустройству городской среды;
- мозговой штурм (весьма эффективная технология при условии тщательного подбора экспертов);
- социологические исследования (опрос различных категорий населения, нацеленный на выявление предложений для маркетинговой стратегии города);
- применение конкурсных механизмов, например объявление конкурса на лучшую маркетинговую идею для города или лучший имиджевый проект.

Второй блок маркетинговой стратегии – продвижение города. Это набор мероприятий, благодаря которым город как товар становится доступным для целевой аудитории. Определяется арсенал инструментов продвижения имиджа города и доведения информации о конкурентных свойствах и преимуществах города до целевых аудиторий. Выбор методов продвижения города – следующий этап планирования маркетинговой стратегии.

#### **Подбор инструментов маркетинговой коммуникации**

На данном этапе нужно выбрать оптимальные и наиболее эффективные способы коммуникации между субъектом маркетинга (городское сообщество) и объектом маркетинга (целевые аудитории). Организаторам маркетинга предстоит определить:

- содержание обращения (послания) целевой аудитории,
- средства распространения обращения,
- информационные каналы распространения,
- график распространения,
- методы учета и анализа обратной связи.

Подробно о маркетинговой коммуникации рассказывается в разделе «Работа с информацией: маркетинговая коммуникация».

#### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДИКАТОРОВ УСПЕХА МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЕКТА. ПЛАНИРОВАНИЕ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ПРОЕКТА**

Заранее, еще на этапе планирования маркетинга, необходимо понять, как и в каких единицах будет измеряться успешность проекта. Для этого следует разработать систему показателей, регулярное отслеживание которых позволит судить об успешности (неуспешности) маркетинга. При этом желательно определить не только состав показателей, но и их целевые значения на разных этапах маркетинга. Это облегчает оценку его успешности, поскольку позволяет сравнивать фактические показатели с запланированными<sup>30</sup>.

#### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА**

На этапе планирования маркетинга трудно определить точный состав исполнителей проекта, поскольку, как уже было сказано, субъектом маркетинга выступает все городское сообщество и сложно спрогнозировать, какие организации и общественные группы будут вовлечены в проект после первых этапов его реализации.

Тем не менее, в случае планирования маркетинговой стратегии иерархического типа, можно определить состав первой инициативной группы, которая возьмет на себя начало проекта. Идеален вариант, когда в инициативную рабочую группу входят представители всех ключевых слоев местного сообщества: администрации муниципалитета и региона, депутаты городского собрания, представители местных вузов и градообразующих предприятий, лидеры активных общественных организаций, журналисты, знающие, чем живет и дышит город, представители местных научно-исследовательских и ресурсных центров.

Если планируется стратегия сетевого типа, возникает сразу несколько инициативных групп, действующих параллельно, однако при этом также необходима структура, которая бы координировала их работу. Как правило, она создается на базе администрации города и включает представителей всех инициативных групп, образующих сеть маркетинговых проектов.

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

После того как пройдены девять шагов, описанных выше, становится возможным сформировать маркетинговый проект. При этом логика его формирования аналогична логике формирования любого проекта в рамках программно-целевого планирования.

В маркетинговом проекте описывается:

- состав рабочей группы и распределение функций между её участниками,
- нормативно-правовое обеспечение проекта,
- бюджет проекта,
- план-график реализации проекта,
- методы сбора и анализа данных,
- формы мониторинга выполнения проекта.

В завершение разговора о планировании маркетинговой стратегии хочется подчеркнуть, что не всегда нужно стремиться к созданию, так сказать, строгого,

исчерпывающего плана. Во многих случаях предпочтительнее составить план действий по принципу «выполним А, затем посмотрим, нужно ли будет делать Б». Такое мягкое планирование, может быть, не годится для коммерческого маркетинга, но вполне приемлемо для маркетинга города. Специфика управления маркетинговой деятельностью такова, что часто ведет к неожиданным промежуточным результатам, которые требуют оперативной коррекции всей стратегии.

Как уже говорилось в начале книги, маркетинг города – это не разовый проект, а своеобразная идеология города, процесс столь же перманентный, как и управление городом или стратегическое планирование. Так что проектный подход чаще всего необходим лишь на первых этапах маркетинга для того, чтобы затем спровоцировать активизацию других, сторонних ресурсов и деятельность, выходящую за рамки начального проекта.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Маркетинговые исследования – систематический мониторинг данных, необходимых для выполнения поставленных задач маркетинга, – включают сбор данных, анализ данных и отчет о результатах. Такие исследования очень важны при организации маркетинговых проектов, поскольку без них невозможно разработать программу действий, адекватную текущей ситуации. В корпоративном секторе многие фирмы закладывают на маркетинговые исследования более половины бюджета всего маркетингового проекта.

Маркетинговые исследования проводятся на всех этапах проекта — на этапе планирования, на этапе проведения, а также после его завершения. В процессе планирования они необходимы для подбора наиболее эффективных мероприятий и инструментов, адекватных текущей ситуации; на этапе проведения – для анализа хода реализации проекта и получения своевременной информации о возможных сбоях в проекте; после завершения проекта – для оценки его результативности.

Всю информацию, получаемую в ходе маркетинговых исследований, можно разделить на три группы:

- 1) данные о целевых аудиториях:
  - данные, необходимые для сегментирования рынка и определения целевой аудитории;

- данные о потребностях и приоритетах (включая их изменения) деятельности целевых аудиторий;
  - данные о «реакции» целевой аудитории на маркетинговые мероприятия;
- 2) данные о конкурентах, полученные в ходе изучения маркетинговых инициатив городов-конкурентов и их целевых установок;
  - 3) данные о рынках:
    - данные о потенциале и тенденциях рынка;
    - данные о новых методах и инструментах городского маркетинга;
    - данные о лучшей практике в сфере территориального маркетинга.

### Источники маркетинговой информации

За последние 10–15 лет, с развитием информационных технологий и Интернета, городам стало значительно проще получать маркетинговую информацию. Кардинально увеличился объем доступной информации, многие показатели анализируются уже в течение нескольких лет, что открывает их динамические ряды. Более того, сами информационные ресурсы городов, их структура и оформление представляют

собой маркетинговые инструменты, которые можно изучать.

Разумеется, наиболее важным источником маркетинговой информации служат целевые аудитории маркетинга. Их представления о городе, меняющиеся по ходу маркетинговой кампании, ожидания от города, возможности влияния на результаты маркетинга – все эти данные ложатся в основу маркетинговой стратегии города. Полезную информацию можно получить от жителей города или, например, от инвесторов, уже работающих в городе (в инвестиционном маркетинге). На городском интернет-портале целесообразно создать центр маркетинговой информации, где пользователи сайта могли бы размещать сведения о маркетинговых находках и проектах других городов. Основная группа пользователей городских сайтов сегодня – это молодежь, которая, как правило, охотно подхватывает подобные интерактивные идеи. Поэтому молодую аудиторию при правильном подходе легче увлечь идеями продвижения родного города. Молодежь воспринимает это как увлекательную игру.

Вообще, сайты городов и городских ресурсных центров являются сегодня еще одним важным источником маркетинговой информации. Кроме того, полезными (особенно при оценке результативности маркетингового проекта) могут быть статистические базы данных о социально-экономическом развитии городов и регионов. Много интересного о практиках маркетинга можно узнать, участвуя в различных тематических межмуниципальных конференциях и семинарах, а также из центральных и региональных СМИ.

### Методы сбора данных

Методы сбора маркетинговой информации подробно описаны в учебниках по статистическому анализу<sup>31</sup>.

В общем виде их можно разделить на четыре группы:

- измерение (сбор статистических данных);
- наблюдение (подборка документов, текстовых материалов, публикаций);
- опрос (анкетирование, например);
- собеседование (интервью, фокус-группа).

Опрос и собеседование принципиально отличаются друг от друга тем, что при опросе идет односторонний поток информации – от респондента к сборщику данных, а при собеседовании – двусторонний. Во время

интервью или фокус-группы у сборщика информации есть возможность уточнить ответы, дополнительными вопросами спровоцировать изменение мнения респондента или зафиксировать разницу мнений респондентов при ответе на один и тот же вопрос.

Интервью могут быть формализованным (по заранее определенному закрытому списку вопросов) и неформализованным (без заранее заготовленных вопросов). Цель интервью – получить качественную информацию, которую невозможно извлечь из анализа статистики и городской документации.

Фокус-группа – это, по сути, беседа с заранее определенной группой респондентов с целью получения более глубокой и качественной информации. Как правило, метод фокус-группы используется в сочетании с другими способами сбора информации и чаще всего применяется, когда необходимо получить объективную информацию, а участники расходятся во мнениях; когда необходимо сформулировать новые идеи или принять какие-либо решения по итогам обсуждения; когда необходимо добиться немедленной реакции респондентов на тот или иной вопрос и тем самым выявить их действительное мнение.

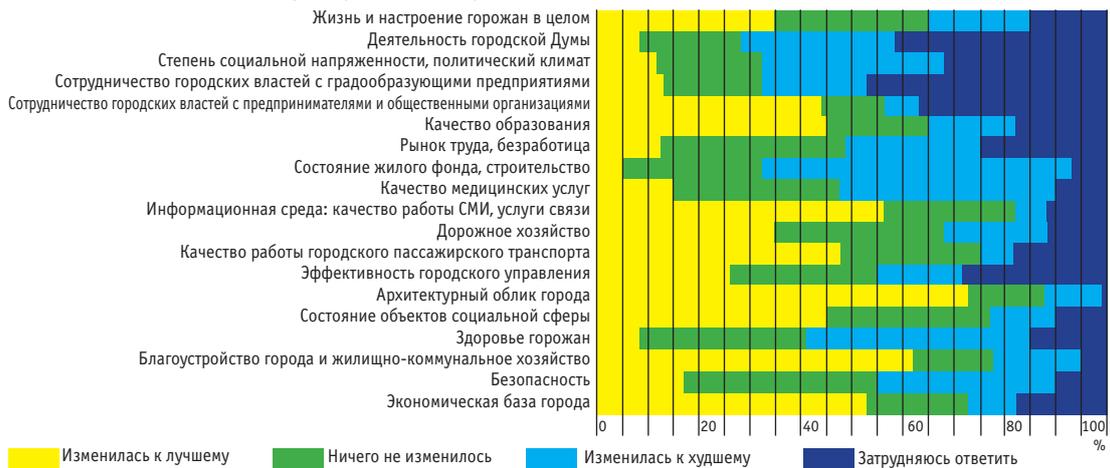
Наиболее ценным источником данных при опросе или собеседовании являются представители целевой аудитории маркетинга (в том случае, если маркетинговые исследования проводятся на этапе, когда целевая аудитория уже определена). Самый распространенный способ сбора данных у целевой аудитории – анкетирование. Большое значение при анкетировании имеет правильное формирование выборки респондентов и точность формулировки вопросов анкеты. Анкетирование имеет следующие преимущества:

- 1) конфиденциальность, что позволяет участникам высказывать свое истинное мнение;
- 2) легкость анализа ответов участников (подсчет, суммирование и т.д.);
- 3) репрезентативный характер результатов при правильном проведении анкетирования или опроса.

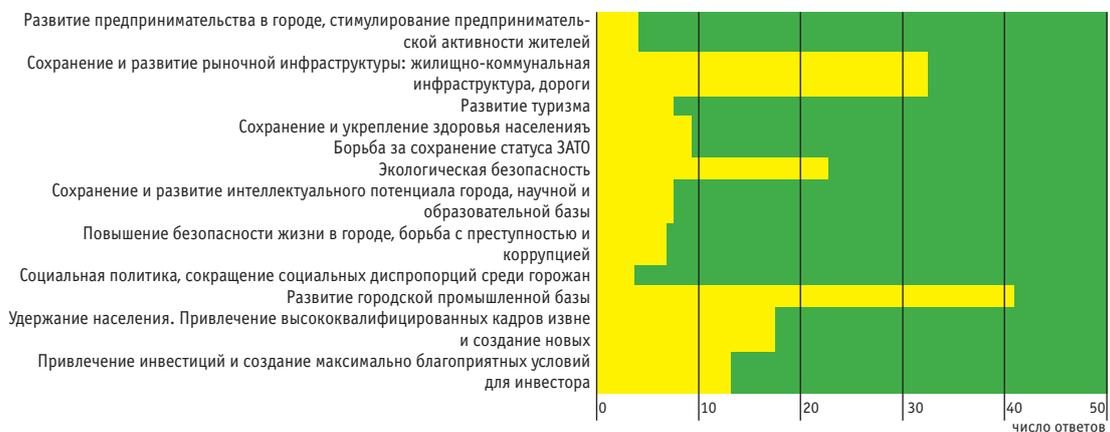
На рис. 11 приведен пример анкетирования, проведенного в 2006 году в городе Большой Камень Приморского края. Одной из задач анкетирования было выяснить, какими видятся горожанам перспективы развития их города. Респондентами были представители различных «слоев» городского сообщества: предприниматели, руководители предприятий, общественных организаций, журналисты.

Рис. 11. Анкетирование городских экспертов по вопросам перспективного развития города Большой Камень (Приморский край)

**«Насколько, на Ваш взгляд, изменилась ситуация в различных сферах жизни Большого Камня за последнее время (2000–2006 гг.)?»**



**«Выделите одно самое важное, на Ваш взгляд, направление развития Большого Камня в ближайшие 15-20 лет»**



Опросы и собеседование как методы сбора данных при маркетинге не только позволяют получить маркетинговую информацию. Они создают повод для налаживания связей с целевыми аудиториями и другими группами интересов в рамках маркетинга.

**Методы анализа данных**

Специалистам, проводящим маркетинг города, необходимы не только надежные методики, но и творческие

способности. Разрозненные данные должны систематизироваться и конвертироваться в экспертные выводы. Нужно увидеть результат, сделать выводы и предложить дальнейшие решения в рамках маркетинга.

Основу любой системы анализа маркетинговой информации составляют статистический банк и банк моделей. **Статистический банк** – это методики статистической обработки информации, которые позволяют вскрыть взаимозависимости в рамках имеющейся подборки данных, установить степень их статистической

надежности. Методики статистической обработки информации могут включать корреляционный анализ, регрессионный анализ, факторный анализ, кластерный анализ, дискриминантный анализ, анализ данных с использованием геоинформационных систем (ГИСов), анализ временных рядов.

**Банк моделей** – это набор математических моделей, позволяющих принять оптимальные маркетинговые решения исходя из результатов статистического анализа. Каждая модель представляет собой совокупность связанных переменных, характеризующих реально существующую систему (процесс, отрасль, территория). Применение подобных моделей позволяет планировать так называемые условные решения: если ситуация развивается по сценарию  $x$ , то решение  $y$ , если  $x_1$ , то  $y_1$ . Модели применяются также для определения «вклада» различных факторов в результативность маркетинга. Например, что в большей степени повлияло на рост эффективности маркетинговых мероприятий: быстрота их реализации, точный выбор целевой аудитории или гибкая система принятия решений при управлении маркетинговой компанией?

Создано огромное количество моделей, позволяющих руководителям проводить зонирование территорий, планировать инвестиционные программы, выбирать месторасположение торговых сетей и многое другое.

#### ФОРМЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ

Результаты маркетингового исследования представляются в виде отчета, формат, объем и структура кото-

### ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ГОРОДА

Слово «имидж» с успехом прививается на нашей почве, несмотря на то, что в русском языке ему, казалось бы, есть вполне адекватная замена – «образ». Но в том-то и дело, что смысл эти слова передают всё же немного разный. Под образом<sup>31</sup> понимается «картинка» объекта, его вид, облик как некая данность. А под имиджем – нечто приобретенное (вольно или невольно), сконструированное с определенной целью. Именно поэтому имидж

рого определяются задачами маркетинга. Отчет рекомендуется структурировать следующим образом:

- 1) краткое изложение параметров маркетинговых исследований (в рамках какого проекта были проведены, кто проводил, в каком составе, какие задачи были поставлены, методология исследований);
- 2) постановка проблемы, отсутствие информации о которой послужило толчком к проведению маркетинговых исследований, и краткое изложение выводов исследования;
- 3) основные результаты анализа данных;
- 4) основные экспертные выводы, заключения;
- 5) предлагаемые решения, рекомендации:
  - общая характеристика;
  - обоснование: почему именно данное решение выбрано;
  - оценка требующихся ресурсов для реализации решения;
  - ожидаемые результаты: последствия для бюджета, социально-экономический эффект, индикаторы успеха и т.д.;
  - возможные проблемы и риски реализации.

Выбор структуры изложения результатов маркетинговых исследований также зависит от того, кому они предоставляются и кто будет принимать решение на их основе. Если это, например, глава города, то отчет должен быть предельно кратким (у руководителя такого ранга, как правило, нет времени читать слишком длинные документы). Если это, скажем, экспертный совет или рабочая группа по разработке маркетингового проекта, то форма отчета должна быть другой: больше аналитики и примеров, подтверждающих выводы исследования.

Каждому месту нужно сочинить историю про себя и последовательно и талантливо ее рассказывать. *Ф. Котлер*

города (а не образ) имеет прямое отношение к маркетинговым технологиям. «Для того, чтобы люди не заблудились во множестве образов, которыми полны города, необходимо выбрать главную тему впечатлений и сценарировать её. <...> Возможно, на первых порах это звучит как самозванство и воспринимается с иронией, но со временем все начинают верить в эту сказку и приезжать, чтобы увидеть её своими глазами...»<sup>33</sup>

Часто в разговорах о городе приходится слышать такие его определения, как яркий, живой, агрессивный, неуютный, запущенный, суматошный, невзрачный, продвинутый, таинственный, застойный, интересный... Каждый из этих эпитетов характеризует имидж города и помогает интерпретировать его. Человек воспринимает город через призму своих представлений на эмоционально-психологическом уровне. В результате город обретает имя и образ, который в одних случаях подчеркивает его характерные особенности, а в других, наоборот, сильно расходится с реальной картиной. И что самое интересное, генерализированный имидж распространяется в сознании широкой общественности и в пределах конкретных территорий.

Последние 10–15 лет эксперты-экономисты, а также главы крупных городов обоснованно замечают, что имидж становится таким же важным фактором экономического развития города, как земля, материальные активы, кадры и т.д.<sup>34</sup> Позитивное мнение о городе имеет благотворные последствия для городского бюджета, даже если оно не совпадает с действительностью. И наоборот, плохой имидж вредит благосостоянию города и «измеряется» недополученными инвестициями, неприехавшими туристами и т.д. Бытующие представления о городе ложатся в основу инвестиционных рейтингов, принимаются во внимание при размещении инвестиционных проектов, часто являются главным критерием при принятии решения о месте жительства или отдыха.

Многие городские управленцы уверены, что если имидж положительный, то можно, почивая на лаврах, бесконечно долго снимать с него дивиденды. Если же он плох, то это вечный рок города и с ним надо смириться. Считается, что повлиять на имидж могут только внешние обстоятельства глобального порядка. Такие представления ошибочны.

Имиджем места можно управлять. И не только можно, но и нужно, поскольку в противном случае хороший имидж начнет постепенно ухудшаться, а плохой станет еще хуже. Эта работа является важнейшей составляющей маркетинга территории.

«Имидж – пишет Ф. Котлер, – это упрощенное обобщение большого числа ассоциаций и кусков информации, связанной с данным местом. Он является продуктом ума, пытающегося обработать и выбрать существенную информацию...»<sup>35</sup>

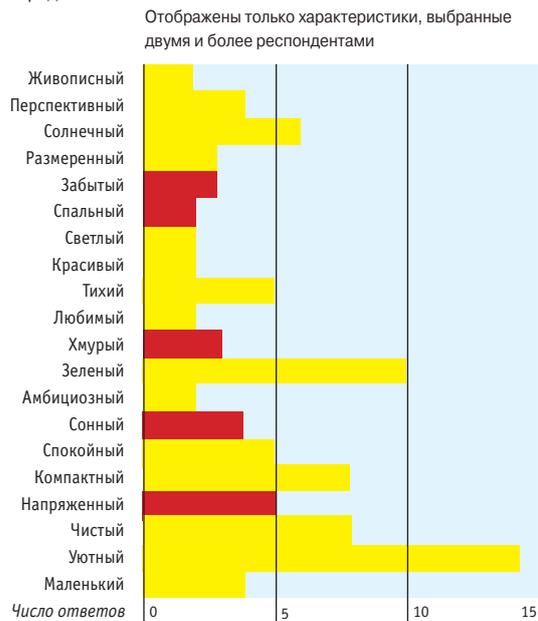
**Имидж территории** – это существующая в сознании совокупность устойчивых (но необязательно системных и верных) представлений о территории. Он складывается из трёх составляющих – одной объективной (характеристики территории, отражающие объективную действительность) и двух субъективных (личный опыт, личное представление о территории, с одной стороны, и чужие мнения, стереотипы и слухи о территории – с другой).

Именно эти три элемента, сосуществующие в той или иной пропорции, формируют представление человека о городе. Представления складываются в убежденность, и если они становятся коллективными и устойчивыми во времени, то можно говорить о формировании имиджа данного города. Наконец, закрепляющийся имидж приводит к формированию еще более устойчивой категории – репутации города, имеющей положительную или отрицательную окраску. Положительная репутация делает город престижным для потенциальных жителей, модным для туристов и «городом, с которым можно иметь дело» для инвесторов. Но что самое важное, репутация города сама по себе становится источником информации о городе и также влияет на формирование его имиджа (рис. 12).

Рис. 12. Стадии формирования имиджа города



Рис. 13. Анкетирование жителей г. Лермонтов. Вопрос: «В целом, каким городом Вы бы назвали Лермонтов? Дайте 3–5 определений»



Имидж одного и того же города может быть разным в представлении разных аудиторий. Например, по оценкам специалистов, имидж Санкт-Петербурга внутри страны довольно сильно отличается от его же имиджа за рубежом<sup>36</sup>. Сколько людей – столько и различных представлений о том или ином месте может сформироваться. Даже имея одну и ту же информацию о городе, два человека могут по-разному ее интерпретировать и сделать разные выводы. В рамках маркетинга города наибольшую ценность представляют знания о том, каков имидж города в глазах целевой аудитории.

Выявить и «измерить» имидж города трудно, однако специальные маркетинговые исследования позволяют это сделать. Наиболее простой и распространенный способ – выход на целевую аудиторию через анкетирование или опрос. Исследования можно сфокусировать на следующих направлениях:

- осведомленность о городе: есть ли вообще у респондента представление о данном месте;
- благосклонное отношение к городу: мнение о нем в целом;
- происхождение имиджа: какая информация способствовала возникновению имиджа и из каких

информационных источников она поступила;

- семантика имиджа: по каким характеристикам города респондент составляет представление о нем (сначала выясняется, какие параметры территории города являются для респондента главными, имиджеобразующими, а затем предлагается оценить состояние данных параметров в городе).

На рис. 13 показаны результаты анкетирования жителей города Лермонтов Ставропольского края. Исследование проводилось в 2007 году в рамках подготовки маркетингового плана для города. Задачей анкетирования было «измерить» имидж города в глазах самих горожан. Как видим, представления лермонтовчан о своем городе в основном благоприятные. Наиболее популярные эпитеты – уютный, зеленый, солнечный, компактный, чистый. По всем перечисленным параметрам Лермонтов действительно выигрышно смотрится на фоне своих ближайших соседей – Пятигорска и Железноводска. Среди жителей Лермонтова бытует мнение, что в городе наблюдается самое большое число солнечных дней в году из всех городов Кавказских Минеральных Вод. В результате в процессе разработки маркетингового плана при обсуждении девиза, стратегического лозунга для города возник такой вариант: «Лермонтов – комфортный город Солнца!».

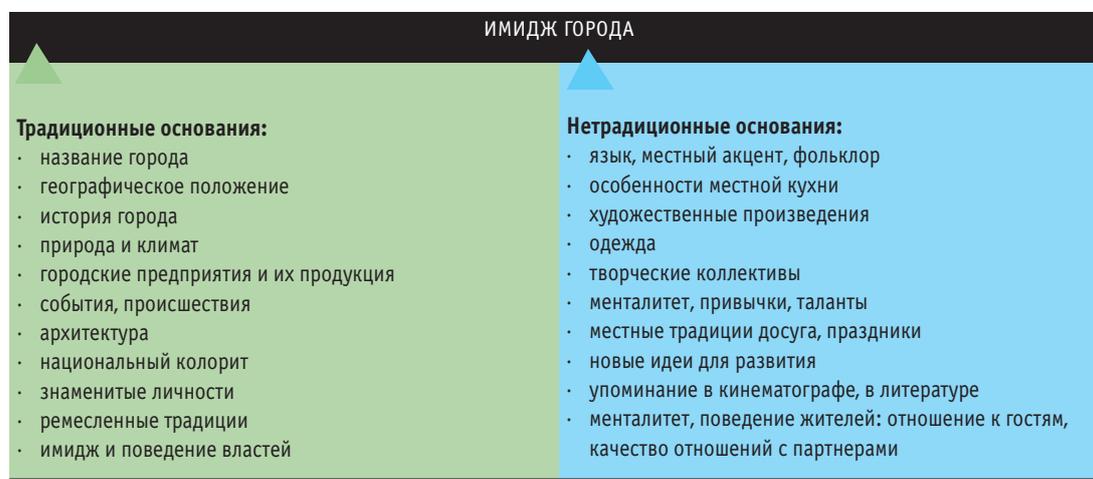
Мотивы возникновения определенного имиджа города могут быть самыми разными: знаменательные события в истории города, знаменитые горожане, окружающая природа, культурные достопримечательности, упоминание города в кинофильмах и литературных произведениях (рис. 14). Например, как мы уже отметили, Европа переживает бум тематических городов. В регионе осталось немного мест, которые не старались бы подчеркнуть свою связь со знаменитыми историческими личностями. Личность как бренд места – очень удачный ход, позволяющий искать и находить ассоциации между местом и героем, его внешностью, творчеством, биографией, его временем, наконец<sup>37</sup>. Такими наиболее часто эксплуатируемыми брендами в современной Европе являются Шекспир, Моцарт и Наполеон.

Новейшее увлечение европейских городов (особенно малых) – создание тематических парков, больших по площади рекреационных зон с широчайшим спектром развлекательных услуг. Такие парки сегодня лидируют среди туристических объектов по посещаемости и рассматриваются инвесторами как наиболее быстро

окупаемый инвестиционный проект. Лидерами индустрии выступают ЕвроПариж (EuroParis) под Парижем, Порт-Аventura (каталонское побережье Испании), Киномир Warner Brothers (Боттроп-Кирхелен, Германия), Леголенд (Биллунд, Дания). Ежегодно в Западной Европе запускается 2–3 крупных проекта. Компания Lego, например, утвердила корпоративный план по открытию

одного тематического парка раз в три года с инвестициями 80–20 млн долларов на каждый. Тематические парки стремительно завоевывают место в Интернете. Один из основных ресурсов, ориентирующих туристов в быстро развивающейся сети тематических парков, – информационный портал <http://pages.prodigy.com/alpha/themecoi.htm>.

Рис. 14. Что может лечь в основу имиджа города?



Привлекательный имидж города должен быть уникальным<sup>38</sup>. Так же, как должен быть уникальным новый коммерческий бренд, иначе он не будет продаваться. С этой точки зрения города представляют собой идеальный объект для маркетинга, поскольку каждый по-своему неповторим и маркетологи в любом городе могут найти изюминку, способную стать стержнем маркетинговой кампании.

Имидж города может совпадать с городской действительностью, а может и сильно отличаться от нее в лучшую или худшую сторону. Примеров, когда имидж города был бы много лучше действительности, в российской практике мало. Зато много городов, чей имидж хуже настоящего положения дел. Так, город Урюпинск уже долгое время страдает от совершенно неза заслуженного имиджа захолустного города и «медвежьего угла на краю земли». Причиной формирования такого имиджа, возможно, послужило некачественное, на первый взгляд, название города. Сегодня Урюпинск – это стабильно развивающийся город и один из российских пионеров маркетинга. Городская администрация всерьез озабо-

чена имиджем города и старается системно «лечить» его. Имидж «ядерных, урановых» городов сильно осложняет жизнь бывшим закрытым административно-территориальным образованиям, связанным некогда с оружейными и ядерными технологиями (Северск, Дмитровград, Железнодорожск, Снежинск, Арзамас, Большой Камень, Лермонтов и другие). Бытует мнение о сильном радиационном загрязнении этих мест, хотя в действительности с экологией там все далеко не так страшно.

С точки зрения жителей Томска, прекрасной репутации их «умного города» сильно мешают отрицательные стороны его имиджа (рис. 15). Целенаправленная работа по улучшению имиджа города вошла в число пяти приоритетов управленческих действий по перспективному развитию Томска и нашла соответствующее отражение в Стратегии развития города до 2020 года.

Целенаправленно создавать имидж города, а затем управлять им непросто. Проводить такую работу, рассчитывая на результат, можно только в рамках единой маркетинговой стратегии, то есть ориентируясь на решение конкретной проблемы и ставя перед собой

Рис. 15. Из Стратегии развития Томска до 2020 г.: анализ сильных и слабых сторон городского имиджа

Формирование и продвижение ярко выраженного имиджа города.	
<p><b>Ресурсы Томска</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Томск – заслуженно модный город. Томск имеет хорошую репутацию в стране и в мире.</li> <li>Томск имеет много предметов для гордости и саморекламы: образование и наука, студенчество, уникальная деревянная архитектура, яркие исторические традиции (областничество), авторитет либерального, «продвинутого» города и т.д.</li> <li>Наличие городской символики, выигрышной с точки зрения ее популяризации.</li> <li>Активная позиция властей в информационной политике.</li> <li>Есть опыт властей в организации масштабных имиджевых проектов для города</li> </ul>	<p><b>Проблемы Томска</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Несмотря на хорошую репутацию, Томск заслуживает много большего. Его самые яркие черты и преимущества перед другими городами почти никак не озвучены в стране и в мире.</li> <li>У Томска до сих пор не было внятной и системной стратегии развития.</li> <li>У города нет целенаправленной политики формирования своей положительной репутации, нет программ, целевым образом посвященных продвижению, «рекламе» города.</li> <li>Сильнейший вред репутации города нанесла череда скандалов, связанных с обвинением ряда городских чиновников в коррупции в 2005–2007 гг. Каждое из обвинений даже на самых первых стадиях расследования сразу же вызывало громкий резонанс в стране</li> </ul>

четкие задачи. В одном случае работа по созданию имиджа будет заключаться в популяризации «неизвестного» города, в другом – в борьбе с уже существующим негативным имиджем, в третьем – в достижении конкретной цели городского развития. Например, целью федерального маркетингового проекта для Сочи была победа в конкурсе за право проведения в городе зимних Олимпийских игр 2014 года. Цель была достигнута, первую, маркетинговую часть проекта можно считать завершенной.

Поиск привлекательного имиджа города ведет к культивированию ассоциаций, аналогий и метафор, связывающих город с позитивными, привлекательными символами, явлениями, обстоятельствами.

Одна из наиболее эффективных стратегий конструирования имиджа города – брендинг. **Бренд города** – это визуальный или виртуальный символ города, позитивный «фирменный» признак, по которому потребители распознают город, «раскрученная» товарная марка города, формирующая или подтверждающая его имидж и репутацию.

Тут сразу же нужно разъяснить очень важный момент. В публикациях, посвященных территориальному маркетингу, понятие брендинга города понимается двояко: брендинг города как насыщение города брендами, способствующими его маркетингу, и брендинг города

как процесс превращения самого города в бренд. С точки зрения маркетинга города правилен и корректен первый подход. Продвижение же города как бренда может быть частью маркетинга другого территориального уровня – маркетинга страны, например (подробнее об этом – в Заключении).

В экономической литературе часто отождествляются понятия «торговая марка» и «бренд»<sup>39</sup>. Это не совсем корректно. Всякий бренд является торговой маркой, но не всякая торговая марка является брендом. Во-первых, бренд – это проверенная торговая марка, заслужившая безупречную репутацию среди покупателей (торговая марка или фирменный знак могут вызывать не только позитивные, но и негативные или нейтральные ассоциации у потребителей). Во-вторых, понятие бренда намного шире понятия торговой марки. Торговая марка, знак, название могут быть составляющими бренда наряду с другими элементами.

Создание городских брендов – своеобразных фирменных знаков города – способствует акцентированию и усилению привлекательности имиджа города в глазах целевой аудитории, помогает ассоциировать город с положительными характеристиками. И тем самым как бы доказывает, подтверждает соответствие города привлекательному имиджу. Это приводит к тому, что город не просто ассоциируется в сознании с пози-

Рис. 16. Визуальные и виртуальные формы городского имиджа

ИМИДЖ ГОРОДА	
<b>Визуальные бренды</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Символика города</li> <li>• Архитектурные сооружения, уникальные природные и историко-культурные объекты, знаковые места на территории города</li> <li>• Знаменитые горожане</li> <li>• Продукция городских предприятий</li> <li>• Представление города в СМИ, литературе, кинематографе</li> </ul>	<b>Виртуальные бренды</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Девизы, слоганы, городская риторика</li> <li>• Песни, музыка</li> <li>• События, мероприятия, информационные поводы</li> <li>• Участие города в выставках, конференциях</li> <li>• Имидж администрации города, качество городского управления</li> </ul>

тивными характеристиками, но впоследствии и идентифицируется по ним. В этом и состоит главная задача брендинга. По сути, специалисты по брендингу города должны стремиться к тому, чтобы как можно больше городских торговых марок сделать брендами.

Формы, в которых могут конструироваться бренды, можно разделить на визуальные и виртуальные. Некоторые из них перечислены на рис. 16.

Спектр явлений, характеристик, особенностей, которые могут быть положены в основание городского бренда, очень широк. Брендами территории могут стать цвета, звуки, одежда, животные, ландшафты и многое другое.

Все чаще брендинг мест в экономически развитых странах проводится в виде реализации проектов, основанных на сугубо экономических расчетах. Пример, ставший хрестоматийным, – брендинг деревушек на берегу шотландского озера Лох-Несс, теперь они известны всему миру. Концепция брендинга была гениально проста: несколько удачных фото и правильный выбор медиаканалов для их распространения и популяризации. В кратчайший срок (менее одного года) «лохнесское чудовище» с ласковым именем Несси стало брендом округа (рис. 17). Сейчас, когда основная работа уже позади и поселения по берегам этого вечно холодного и неприглядного озера ежегодно принимают до 500 тыс. туристов и занимают лидирующие места по бюджетной обеспеченности в Шотландии, остается только раз в несколько лет ненавязчиво напоминать о «лохнесском чудовище» в СМИ, чтобы у местной экономики не было никаких проблем.

Одна из важных составляющих городского бренда – это слоганы, девизы, лозунги стратегического развития города. Сегодня уже многие российские города, озабо-

#### Бренд города – это:

- ▶ визуальный или виртуальный символ города;
- ▶ позитивный признак, по которому потребители распознают город;
- ▶ раскрученная товарная марка города, формирующая или подтверждающая его имидж и репутацию

ченные формированием положительного имиджа, обзавелись эффектными лозунгами. Вот некоторые из них:

- Чебоксары – самый благоустроенный город России!
- Ростов-на-Дону – столица Юга России!
- Большой Камень – лучшее ЗАТО<sup>40</sup> России!
- Самара – столица Поволжья!
- Томск – сибирские Афины!
- Лермонтов – город солнца!
- Великий Устюг – родина Деда Мороза!
- Соликамск – самый комфортный город Верхнекамья!
- Тула – город мастеров!

Подобные лозунги, ключевые фразы имиджеобразующего характера, которые используют городские власти, формируют набор ассоциаций с городом. Еще совсем недавно (60-80-е годы XX века), говоря о развитии крупнейших городов, нельзя было обойтись без упоминаний о масштабности, экономической мощи, богатстве, достатке, устойчивости, лидерстве. Сегодня же лозунги принципиально другие, но с той же целевой установкой на лидерство: открытость, безопасность, толерантность, прозрачность, гибкость, креативность, экологичность, доступность, динамичность.

Поиск новых образов для города разбивается на несколько стадий.

Рис. 17. Озеро Лох-Несс (Шотландия) – один из наиболее ярких примеров успешной маркетинговой кампании

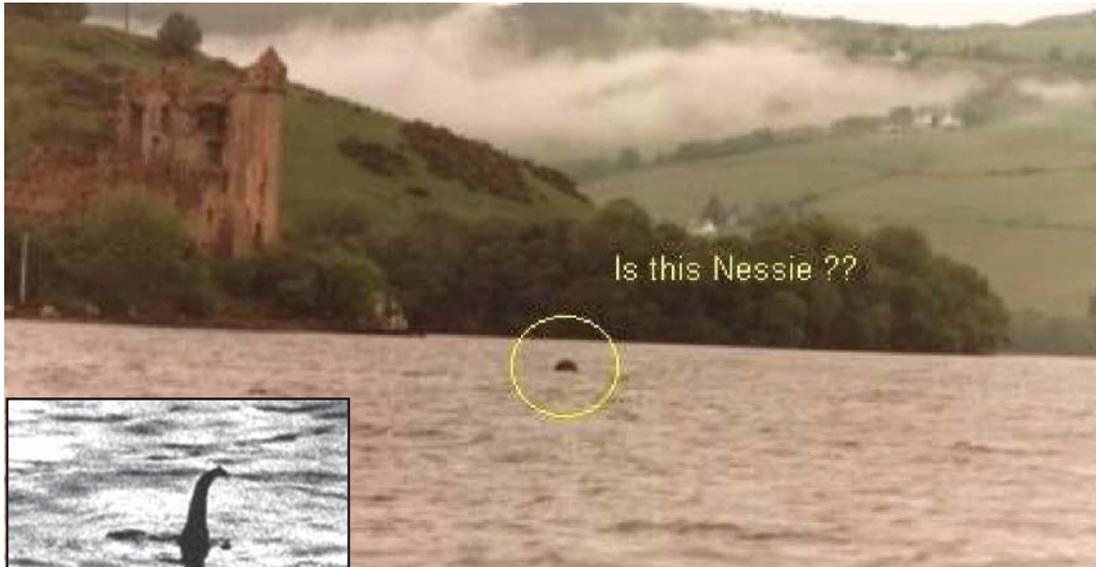
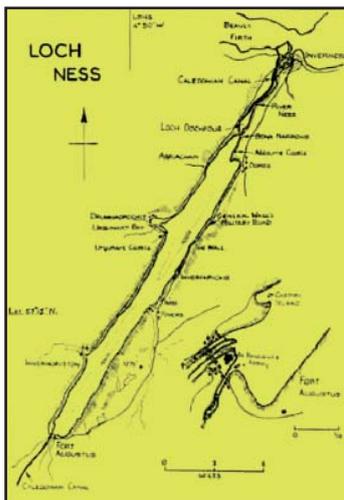
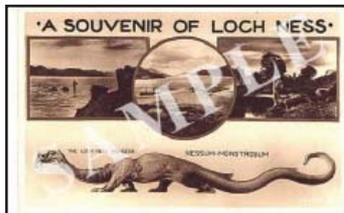


Фото: [http://cryptozoo.monstrous.com/nessie\\_gallery.htm](http://cryptozoo.monstrous.com/nessie_gallery.htm)

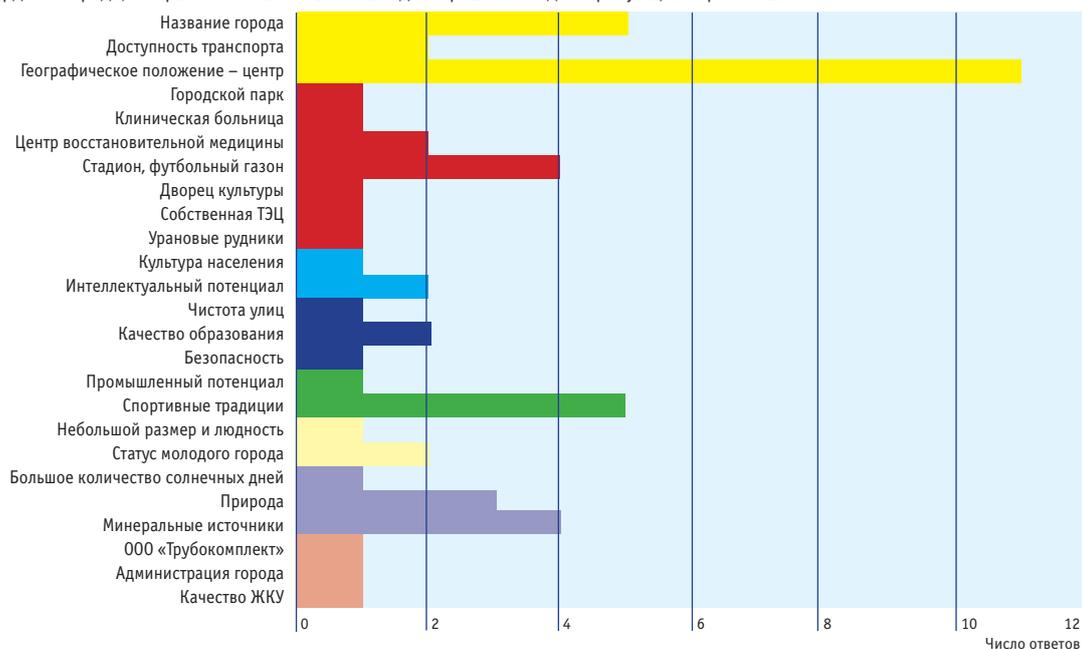


1. **Информационное обеспечение проекта.** Сначала местное сообщество нужно подготовить к предстоящей работе над дизайном города, и прежде всего проинформировать о проекте, его задачах. Основные каналы распространения информации – городские СМИ и Интернет.

2. **«Производство идей».** Это этап социокультурного проектирования, задача которого – выявление идей, уже «носящихся в воздухе», и генерирование новых. Для этого организуются встречи, на которые специалисты советуют приглашать в первую очередь предпринимателей, художников, музейных работников, краеведов, журналистов<sup>41</sup>. Встречи проходят в режиме мозгового штурма или обсуждения заранее подготовленных вопросов.

3. **Формирование имиджевого ряда.** В результате социокультурного проектирования выявляются те имиджевые идеи, альтернативные образы для города, которые более других близки разным категориям горожан. Так, жителям города Лермонтов Ставропольского края во время маркетинговых исследований было предложено выделить уже сложившиеся городские бренды (рис. 18). Оказалось, что, по мнению жителей, спектр сложившихся и потенциальных брендов, которые можно использовать для «раскрутки» города, весьма велик – это и стратегические сильные стороны города (например, центральное географическое положение в агломерации городов Кавказских Минеральных Вод), и конкретные городские объекты. Даже само название города может служить маркетинговым ресурсом, поскольку существует много возможностей «обыграть» имя великого поэта с тем, чтобы создать стойкие ассоциации с привлекательными сторонами города.

Рис. 18. Анкетирование жителей Лермонтова. Вопрос: «Выделите особенности, уникальные черты, объекты, бренды и предметы гордости города, которые могли бы стать основой для хорошего имиджа и репутации Лермонтова»



**4. Выбор цельного имиджа.** Из всего многообразия образов необходимо выбрать один. Это, как правило, очень трудно сделать, но выбрать необходимо. Иначе своеобразие и уникальность города растворятся в нескольких образах, не согласующихся между собой, и кампания ждет неизбежный провал.

**5. Создание имиджевой концепции.** Имиджевая концепция – это описание, «расшифровка» имиджа города, его метафорических значений, обоснование основной идеи имиджа и ее соответствия духу города.

Главные составные части имиджевой концепции – девиз, стратегический лозунг города и его обоснование, объяснение, связь девиза с городскими брендами, история возникновения (или формирования) имиджа. Завершающий этап оформления имиджевой концепции города – занесение всех структурных элементов концепции в книгу бренда (brand-book) – в виде красочного буклета.

**6. Кодирование и оформление (дизайн) городского бренда.** Задача этого этапа – представление имиджа города в виде ярких, понятных и привлекательных символов, брендов. Это визуализация имиджа

города. Базовые элементы городского бренда можно подразделить на смысловые и визуальные.

Смысловые элементы – девиз или слоган, передающие смысл и основную идею имиджа города. Это, по сути, «название» имиджа. Оно может «расшифровываться» в ряде субдевизов и лозунгов, раскрывающих основные ценности города.

К визуальным элементам прежде всего следует отнести логотип города – «картинку» бренда. Разработка логотипа, максимально соответствующего имиджевой концепции города, – непростая творческая задача. Все здесь имеет значение – цветовая гамма, шрифт, взаимное расположение графических элементов. Но самое главное – выработать стандартный набор визуальных символов, который не будет меняться и тем самым обеспечит узнаваемость бренда. На этом, последнем этапе построения имиджа существенную помощь могут оказать местные рекламные и дизайнерские агентства, имеющие опыт дизайна корпоративных и товарных брендов.

Рассмотрим два ярких примера дизайна имиджевых концепций. На рис. 19 представлена имиджевая



Источник: <http://www.edinburghbrand.com/>

концепция Эдинбурга. Девиз города – «Вдохновляющая столица» (Inspiring Capital). Лозунг передает амбиции шотландской столицы с многовековой историей, богатейшим культурным потенциалом и колоритной городской средой. Это – родина и столица гольфа. Но главная событийная достопримечательность Эдинбурга – знаменитый ежегодный театральный фестиваль, благодаря которому город прочно удерживает второе место (после Лондона) по туристической привлекательности в Великобритании. Центральное место в логотипе города занимают три концентрически расходящиеся кривые, символизирующие распространение культурного и просветительского влияния Эдинбурга, вдохновляющего жителей и гостей города на свободное творчество. Для цветовой гаммы выбраны насыщенные, теплые и в то же время сдержанные тона, которые, по мнению разработчиков, передают дух города. Фотографии, видеоролики

и другие наглядные материалы, использующие визуальные элементы имиджа, закрепляют его в сознании целевых аудиторий.

Девиз Гонконга – «Мировой город в Азии» (Asia's world city) – выражает лидерские амбиции города в самых разных областях мировой конкуренции. Логотип Гонконга – летящий дракон, который символизирует, с одной стороны, мощь и стремительность в развитии города, а с другой – китайский национальный колорит. Фотографии, представленные на рис. 20, показывают, как внедряется имиджевая символика в городскую среду.

Имиджевая концепция города становится сквозной идеей, которая отныне определяет развитие города и оформление городской среды. Она должна прослеживаться и в новых торговых марках (которые в привязке к имиджевой концепции получают шанс стать брендами), и в городской символике, и в архитектурном облике города.

Рис. 20. Дизайн имиджа Гонконга: «Мировой город в Азии».



Рис. 21. Примеры синдицированной рекламы:  
Москва, Лондон, Париж



Координировать работу по формированию имиджевой концепции необязательно должна городская администрация. Идеальной представляется ситуация, когда в городе на базе предпринимательства, социальных учреждений, вузов, НКО формируется несколько инициативных центров, результаты работы которых стекаются в один центр принятия решений – например, в специально созданную для этого экспертную группу из числа депутатов городского законодательного собрания и приглашенных «внешних» экспертов.

В процессе разработки стратегии развития Томска до 2020 года на городском сайте был организован раздел «Ваша идея городу», в котором любой желающий мог поделиться своими соображениями по этому поводу. Те же томичи, у кого не было доступа к Интернету, присылали письма разработчикам с предложениями по обычной почте.

Весьма эффективными при моделировании городского имиджа могут быть конкурсные механизмы. В том же Томске в школах был проведен конкурс сочинений на тему «Каким я хочу видеть свой город». Результаты превосходили все ожидания: в этих работах содержалось много новых неординарных идей, выдержки из школьных сочинений были процитированы в тексте стратегии, а некоторые идеи, представленные в сочинениях, привели к разработке соответствующих инвестиционных проектов. В Соликамске по итогам разработки стратегии развития города до 2018 года был объявлен конкурс среди горожан на лучшее название стратегии и девиз.

В корпоративном секторе выработано много приемов конструирования и продвижения городских брендов. Многие из этих приемов могут использоваться и в маркетинге города. Например, один из самых распространенных способов популяризации бренда – так называемая синдицированная (или совместная) реклама, когда фирма в рекламе своей продукции использует названия и символы городов, вызывающих позитивные ассоциации. Некоторые примеры подобной рекламы приведены на рис. 21. Этот инструмент с успехом могли бы использовать и города в собственных маркетинговых целях – совместная реклама работает и на их интересы тоже (причем для города размещение такой рекламы может быть бесплатным, поскольку оплачивает ее фирма-рекламодатель). Таким образом, синдицированная реклама для города однозначно полезна и в одном случае, когда город ассоциируется с уже известными и популярными фирмами или их товарами, и в другом, когда в рекламу города включаются неизвестные фирмы и их товарные марки, но при условии размещения совместной рекламы за их счет.

Можно с уверенностью говорить о том, что с развитием информационных технологий имидж города все сильнее будет влиять на его социально-экономическое развитие. Это влияние можно зафиксировать и измерить с помощью специальных маркетинговых исследований.

Положительный имидж города прежде всего должен вызывать доверие к городу со стороны приезжих, инвесторов, жителей сельского окружения и соседних городов. И тем самым способствовать «покупке» ими города.

В заключение отметим важные особенности дизайна имиджа города, о которых не стоит забывать:

- 1) имидж города – не застывшая данность. Он постоянно меняется (в худшую или лучшую сторону),

- причем зачастую независимо от желания администрации и жителей;
- 2) быстро выстроить благоприятный имидж города невозможно, зато можно в одночасье утратить его;
  - 3) как показывают последние исследования, большой бюджет имиджевой компании не обеспечивает автоматического успеха проекту. Это не достаточное и не обязательное условие успешного маркетинга;
  - 4) созданный в результате маркетинговой программы положительный имидж (и репутация) города – это «долгоиграющий» инструмент, рассчитанный на стратегическую перспективу. Поэтому не стоит ждать радикальных и видимых социально-экономических результатов сразу же по окончании маркетинговой кампании.

## РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ: МАРКЕТИНГОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Если хочешь быть найденным, приходи в то место, где тебя могут найти.

*А. Миш*

В предыдущих главах речь шла о маркетинговом позиционировании города, о том, **каким** может быть город. В данном разделе речь пойдет о том, **как** продвигать город. Как лучше представить нужную информацию целевой аудитории? Какие информационные каналы для этого выбрать? На эти вопросы предстоит ответить на втором после позиционирования, практическом этапе маркетинга – этапе собственно продвижения города. На языке маркетологов этот процесс называется маркетинговой коммуникацией.

После того как определены задачи маркетинга, сформулировано имиджевое послание и приблизительно обозначены потенциальные «покупатели» места, нужно понять, какого именно поведения ожидает от них город. Они собираются остановиться в гостинице, прогуляться по музеям или торговым центрам? Приезжают для участия в двухдневной конференции, планируют приобрести сувениры и посетить городские кафе? Хотят провести с семьей рождественские праздники с катанием на лыжах и прогулками по лесу? А если речь идет о потенциальных инвесторах, то чего ждет от них город в случае успешного маркетинга: инвестиционный проект? рекомендации коллегам из других компаний работать с городом? включение городских сайтов в списки рассылки по инвестиционным компаниям? приезд в город для переговоров?

Когда этот этап пройден, нужно попытаться разделить потенциальных «покупателей» (клиентов) города на категории по степени готовности демонстрировать ожидаемое (желательное) поведение. Например, если речь идет о потенциальных жителях, это:

- группа А – оформляющие документы для переезда в город, подыскивающие жилье (почти состоявшиеся клиенты);
  - группа Б – знающие о городе, желающие в него переехать, но по тем или иным причинам пока не делающие этого (не могут найти работу, не желают переводить ребенка из хорошей школы или оставлять престарелых родителей);
  - группа В – что-то слышавшие о городе как о возможном варианте для переезда, но не имеющие достаточно информации для принятия решения;
  - группа Г – ничего не знающие о городе.
- Для каждой группы следует разработать отдельный комплекс мероприятий, например:
- группа А – содействие в оформлении документов, благоустройстве, возможно прикрепление специалиста администрации для помощи в решении бытовых и административных вопросов на первых порах после переезда;
  - группа Б – целевое административное или даже финансовое содействие в решении конкретных проблем (помощь в трудоустройстве, устройство ребенка в хорошую школу, предложение организовать переезд престарелых родителей);
  - группа В – предоставление дополнительной информации о городе, предложение вариантов работы и жилья, приглашение посетить город, регулярное оповещение о происходящих в городе событиях, содействие в установлении контактов потенциальных жителей с теми, кто уже переехал в город;
  - группа Г – предоставление информации о городе, приглашение посетить его.

Продвигать город на целевых рынках можно разными методами, используя при этом различные информационные каналы.

### ВЫБОР МЕТОДОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Рассмотрим основные методы информационного продвижения города, их преимущества и недостатки.

Таблица 3. Преимущества и недостатки методов маркетинговой коммуникации

Метод маркетинговой коммуникации	Преимущества	Недостатки
Реклама: рекламные щиты, баннеры; реклама на транспорте; реклама на одежде; реклама на продукции городских предприятий; рекламные брошюры, буклеты, информационные листки; сувенирная продукция (значки, открытки, вымпелы, авторучки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большой охват аудитории.</li> <li>• Вывод города (предмета рекламирования) в публичное пространство.</li> <li>• Огромный арсенал видов рекламной продукции в коммерческой сфере, которые можно применять в маркетинге городов.</li> <li>• Огромный рынок услуг.</li> <li>• Наличие большого числа профессионалов рекламного дела, которых можно привлекать к маркетингу мест.</li> <li>• Возможность создания визуального впечатления о городе.</li> <li>• Возможность многократного воздействия на целевую аудиторию.</li> <li>• Возможность продвижения города за счет внебюджетных источников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандартность подхода – высокий процент игнорирования информации.</li> <li>• Обезличенность информации – отсутствие механизма реагирования целевой аудитории*.</li> <li>• Трудности оценки результативности метода</li> </ul>
Прямое общение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность точного выбора контактного лица – высокая эффективность метода.</li> <li>• Возможность развития долгосрочных отношений.</li> <li>• Обязательность реакции**.</li> <li>• Индивидуальная настройка сообщения.</li> <li>• Возможность обратной связи.</li> <li>• Возможность оценки результативности метода</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сравнительно высокие удельные финансовые и административные затраты.</li> <li>• Малый охват аудитории</li> </ul>
Стимулирование продаж (льготы, гарантии, содействие, целевые субсидии)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие дополнительных персональных стимулов к «покупке» города.</li> <li>• Точный выбор контактного лица – высокая эффективность метода</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малый охват аудитории.</li> <li>• Высокие риски при получении долгосрочных результатов.</li> <li>• Высокие административные затраты</li> </ul>
Связи с общественностью, пропаганда***, работа с посредниками и агентами влияния	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность переложить часть работ по продвижению на посредников и агентов влияния.</li> <li>• Выход на многих потенциальных клиентов.</li> <li>• Убедительность информации, поступающей опосредованно (не от города напрямую, а из независимых источников – посредников и агентов влияния).</li> <li>• Публичность: вовлечение населения в продвижение города</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие прямого контакта с целевой аудиторией.</li> <li>• Невозможность оценить результативность</li> </ul>

\* Впрочем, в последнее время возникает все больше видов рекламы, предусматривающей механизм реагирования (номер телефона администрации города на рекламном щите, схема проезда в город на обложках журналов и т.д.).

\*\* Имеется в виду, что контактное лицо чувствует себя обязанным как-то позитивно отреагировать на проявленное к нему внимание.

\*\*\* Пропаганда (publicity) – неличное и неоплачиваемое стимулирование хорошего имиджа города путем распространения позитивной информации о нем. Целевой ориентир пропаганды – благоприятное отношение к городу со стороны различных групп интересов.

### ВЫБОР ИНФОРМАЦИОННЫХ КАНАЛОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ

Для того чтобы довести маркетинговое послание до целевой аудитории с максимальной эффективностью, необходимо правильно выбрать информационные каналы. В этом отношении города также могут брать пример с коммерческих компаний, изобретательность которых поистине не знает границ. Рассмотрим основные виды каналов воздействия и их сравнительные преимущества.

- Газеты и журналы:
- своевременный выход на аудиторию;
  - огромный тематический выбор изданий, а следовательно высокая вероятность «попадания» в целевую аудиторию;
  - есть возможность бесплатных публикаций.
- Телевидение, радио:
- возможность с помощью визуальных и звуковых средств сформировать у целевой аудитории определенное представление о городе;
  - огромный охват аудитории;
  - своевременный выход на аудиторию.
- Интернет:
- возможность многократного воздействия на целевую аудиторию;
  - своевременный выход на аудиторию;
  - большой охват аудитории;
  - возможность поддерживать обратную связь с целевой аудиторией.

Телефон:

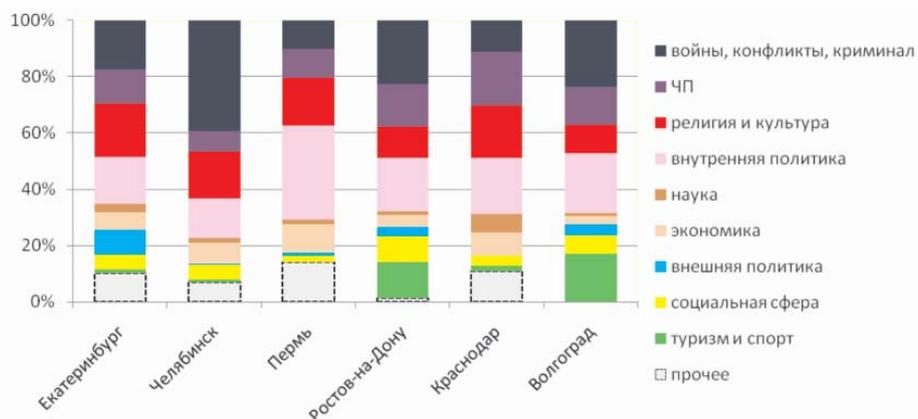
- возможность прямого общения с целевой аудиторией;
- своевременный выход на аудиторию, высокая оперативность контактов;
- возможность многократного воздействия на целевую аудиторию;
- возможность поддерживать обратную связь с целевой аудиторией.

Организация событий, связи с общественностью:

- возможность прямого общения с целевой аудиторией;
- большой охват аудитории;
- оригинальность подхода, делающая информацию привлекательнее;
- опосредованность информации (поступление информации по косвенным каналам и из независимых источников).

Присутствие, позиционирование города в информационной среде оказывает огромное влияние на его имидж. Причем важен не столько масштаб присутствия (число статей, упоминаний, репортажей и т.д.), сколько то, в каком ключе (позитивном или негативном) упоминается город, а также какие ассоциации с городом вызывает предлагаемая информация. На рис. 22 показана тематика упоминаний некоторых крупных российских городов в «Независимой газете» в период с 2004 по 2006 год.

Рис. 22. Преобладающая тематика публикаций «Независимой газеты», посвященных региональным центрам Урала и Юга России



Источник: Зотова М. Трансформация крупных городов России в центры макрорегионального влияния : Дис. в виде науч. докл. ... канд. геогр. наук. М., 2008. С. 95.

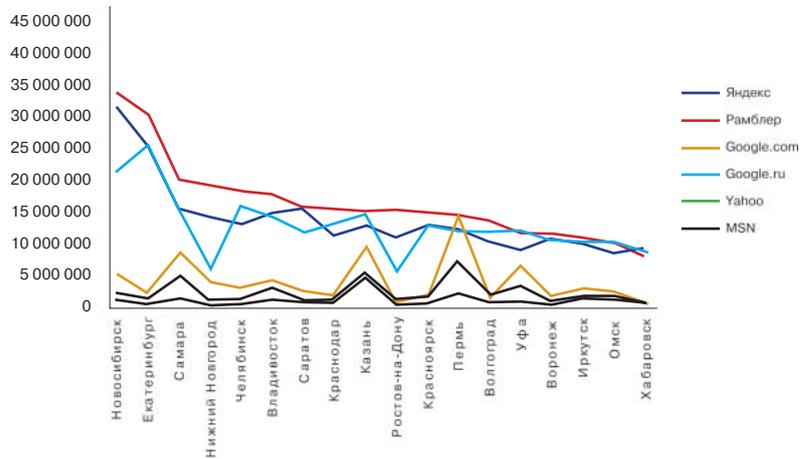
Анализируя информационные каналы воздействия, которыми можно пользоваться в городском маркетинге, нельзя не уделить особого внимания интернет-маркетингу. Любой другой информационный канал проигрывает Интернету в доступности, эффективности и «быстродействии». Возможности Интернета огромны, и сегодня в продвижении интересов городов используется лишь ничтожно малая их часть. И не только в России, но и за рубежом.

Сегодня практически каждый малый город, невзирая на удаленность и инфраструктурную оторванность, может обеспечить себе быстрый доступ к информации со всего мира и столь же быстро распространить сведения о себе. Не каждый город может позволить заказать рекламу или напрямую общаться с целевой аудиторией по телефону, но каждый способен создать свой сайт,

насыщать его информацией и при случае использовать эту коммуникативную площадку и для рекламы, и для выхода на целевую аудиторию.

Российские города сегодня проявляют очень разную степень активности в Интернете. И встречное внимание интернет-пользователей к ним распределяется соответствующим образом. Авторы исследования, посвященного анализу присутствия крупных российских городов в Интернете, пришли к интересным выводам. Во-первых, популярность российских городов в Сети не всегда соответствует их людности и месту в административной иерархии. Во-вторых, рейтинг популярности городов различается в российских (Rambler, Yandex, Google-Россия) и глобальных (Google, MSN, Yahoo) поисковых системах (рис. 23).

Рис. 23. Число сайтов, содержащих упоминания крупных региональных центров Российской Федерации (по данным на март 2007 г.)



Источник: Зотова М. Трансформация крупных городов России в центры макрорегионального влияния. С. 95.

Таким образом, в маркетинге города у Интернета две функции:

1) обеспечение, подпитка города информацией – это необходимо на этапе позиционирования, при проведении маркетинговых исследований;

2) распространение информации о городе – основная задача на этапе продвижения, и главное значение здесь имеет прежде всего выход на целевую аудиторию.

Основные преимущества интернет-маркетинга:

- возможность интерактивного общения с целевой аудиторией с выходом на долгосрочное взаимодействие;

- скорость распространения информации вне зависимости от расстояний;
- возможность точного «попадания» в целевую аудиторию;
- отсутствие ограничений по объемам пересылаемой информации, по видам информации (текстовая, аудио-, видео-, мультимедийная) и по формам ее передачи;
- сравнительно невысокая стоимость коммуникации.

Ниже в табл. 4 приведены различные инструменты интернет-маркетинга, применяющиеся при решении разных маркетинговых задач.

Таблица 4. Инструменты маркетинговой коммуникации

Задачи маркетинговой коммуникации	Технологии интернет-коммуникации	Целевые аудитории	Формы коммуникаций
<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание благоприятного имиджа города.</li> <li>Разъяснение политики властей.</li> <li>Освещение происходящих в городе изменений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web-сайт (WWW).</li> <li>Электронная почта.</li> <li>Почтовые реестры в электронной почте (Listserv).</li> <li>Проведение видеоконференций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Потребители ресурсов города, его товаров и услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Размещение краткой информации на популярных серверах.</li> <li>Регистрация сайта в поисковых системах и каталогах (отечественных и зарубежных).</li> <li>Обмен ссылками с другими городскими сайтами, а также специализированными серверами.</li> <li>Размещение ссылок на положительные отзывы о городе в прессе и других источниках информации (или создание специализированного раздела на сайте).</li> <li>Списки рассылки.</li> <li>Индивидуальные письма.</li> <li>Текстовые блоки.</li> <li>Сетевые конференции, видеоконференции.</li> <li>Рассылки новостей сервера (или информирование на web-сайте о новостях)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Изучение рынка.</li> <li>Анализ ожиданий и предпочтений потребителей ресурсов города.</li> <li>Мониторинг общественного мнения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WWW, информационный поиск и его программное обеспечение.</li> <li>Электронная почта.</li> <li>Почтовые реестры в электронной почте.</li> <li>Электронные доски объявлений.</li> <li>Личные сайты горожан.</li> <li>Счетчики посещений сайта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Целевые аудитории инвеститорного и туристического маркетинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Комплектование обзоров прессы, статистической информации, аналитических материалов, размещенных на различных серверах WWW.</li> <li>Списки рассылки.</li> <li>Дискуссионные листы.</li> <li>Конференции Usenet (группы новостей).</li> <li>Опросы, голосование, анкетирование, интервью в режиме on-line.</li> <li>Наблюдение (имплицитный подход) и сотрудничество (эксплицитный подход)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Завязывание и поддержание деловых контактов с внутренними и внешними по отношению к городу партнерами.</li> <li>Связи с ответственностью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web-сайт.</li> <li>Электронная почта.</li> <li>Почтовые реестры в электронной почте.</li> <li>Голосовая связь.</li> <li>Проведение видеоконференций.</li> <li>Многопользовательский диалог.</li> <li>Ретрансляция беседы в Интернет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Потребители ресурсов территории, ее товаров и услуг.</li> <li>Субъекты регионального и муниципального управления, представители федеральных органов власти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Списки рассылки.</li> <li>Рассылки новостей сервера.</li> <li>Базы данных ответов на наиболее часто задаваемые вопросы.</li> <li>Консультационная поддержка в режиме on-line.</li> <li>Сетевые фокус-группы, профессиональные форумы, конференции, чат-клубы.</li> <li>Управленческие игры, тренинги и дистанционное обучение в режиме on-line.</li> <li>Интернет-серверы.</li> <li>Электронные базы данных</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержка городских производителей товаров и услуг, продвижение их продукции на внутренние и внешние рынки.</li> <li>Стимулирование спроса населения на товары и услуги, предоставляемые местными товаропроизводителями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WWW, информационный поиск и его программное обеспечение.</li> <li>Электронная почта.</li> <li>Почтовые реестры в электронной почте.</li> <li>Электронные доски объявлений.</li> <li>Личные сайты горожан.</li> <li>Счетчики посещений сайта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвесторы.</li> <li>Туристы.</li> <li>Сторонние группы влияния</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экстранет-серверы.</li> <li>Виртуальные выставки.</li> <li>Электронные магазины.</li> <li>Аукционы в режиме on-line.</li> <li>Интернет-банки, брокерские серверы и платежные системы.</li> <li>Размещение баннеров на популярных страницах.</li> <li>Участие в баннерообменных сетях</li> </ul>

**Источник:** Николаева Ю. Использование маркетингового подхода в стратегическом управлении инвестиционной деятельностью регионов : Дис. в виде науч. докл. ... канд. экон. наук. М., 2004. С. 102.

**СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ**

Итак, мы обсудили способы распространения маркетингового послания города и по каким каналам можно его осуществлять. Теперь самое главное – выбрать оптимальные методы, каналы, спланировать масштаб и интенсивность маркетинговой коммуникации. Это непростая процедура. Разработчики кампании должны проанализировать множество параметров перед тем, как определить, кому, по каким каналам, когда, с какой частотой и с каким ожидаемым эффектом «подавать» город в информационной среде. Тщательное планирование, во-первых, делает проект результативным, во-вторых, минимизирует риски его выполнения, в-третьих, уменьшает стоимость. Информационное продвижение города – это самый дорогостоящий из всех этапов городского маркетинга. Средства, которые город может потратить, всегда ограничены, и организаторы маркетинга сначала планируют, что следует сделать, а потом думают, от чего можно отказаться, чтобы уложиться в бюджет.

Вот примерная последовательность этапов планирования маркетинговой коммуникации.

1. Анализ маркетингового послания, уникального предложения города. Кодировка послания (представление маркетинговой идеи города в виде информации, которую хочет распространить о себе город, закодированной в наборе символов, образов, ассоциаций). Формирование обращения (текст, репортаж, ролик, фильм, картинка, мелодия, событие, информационный повод и т.д.). Разработка оформления обращения.

2. Установка параметров информационного воздействия на целевую аудиторию:

- степень воздействия (охвата целевой аудитории информационным сообщением); два крайних варианта стратегического выбора: большой охват аудитории при малой степени воздействия либо малый охват аудитории при глубоком, сильном информационном контакте с ней;
- частота воздействия. С одной стороны, необходимо постоянно (в правильно установленные промежутки времени) напоминать целевой аудитории о своем обращении, дабы оно не забылось и стало устойчивым, привычным. А с другой стороны, нельзя повторять обращение слишком часто, чтобы не вызвать реакции отторжения, как это часто случа-

ется при навязчивой рекламе;

- вид и глубина воздействия. Обращение может апеллировать к соображениям рациональной выгоды, которую получит адресат от «покупки» города (цена, качество, преимущества на фоне других мест), а может стараться вызвать эмоциональный отклик – чувство гордости за город, или восхищение его красотой, или даже чувство жалости и сострадания городу.

3. Выбор методов воздействия (реклама, стимулирование продаж, прямое общение, установление связей с общественностью). На этом этапе определяется, какими способами обращение города дойдет до целевой аудитории.

4. Выбор информационных каналов воздействия (СМИ, Интернет, телефон, рекламные площади, агенты влияния, привлечение внимания через организацию событий и т.д.).

5. Определение желаемой ответной реакции. В каком из шести состояний «покупательской готовности» должна находиться целевая аудитория после получения обращения? Таких состояний можно выделить шесть:

1) осведомленность о городе; 2) знание о городе; 3) благорасположение к городу; 4) предпочтение города другим местам; 5) убежденность в том, что решение «воспользоваться» городом (посетить, инвестировать, помочь, переселиться) будет целесообразным; 6) принятие такого решения.

6. Определение вероятных способов обратной связи. Какие желательные действия должен предпринять адресат после получения обращения? Как он вероятнее всего будет искать контакта с городом или дополнительной информации о нем? Город должен быть готов к этим действиям.

Стратегию маркетинговой коммуникации, включающую комплекс действий для каждой группы целевой аудитории, можно подробно расписать в виде таблицы с указанием численности клиентов каждой категории, лиц, ответственных за осуществление контактов, сроков исполнения, показателей успешности работы. Такая таблица – ключевой элемент маркетинговой стратегии.

Важная составляющая разработки стратегии информационного продвижения города – отбор участников кампании и распределение функций между ними. В чем смысл привлечения различных посредников в маркетинговой коммуникации? Во-первых, это дает

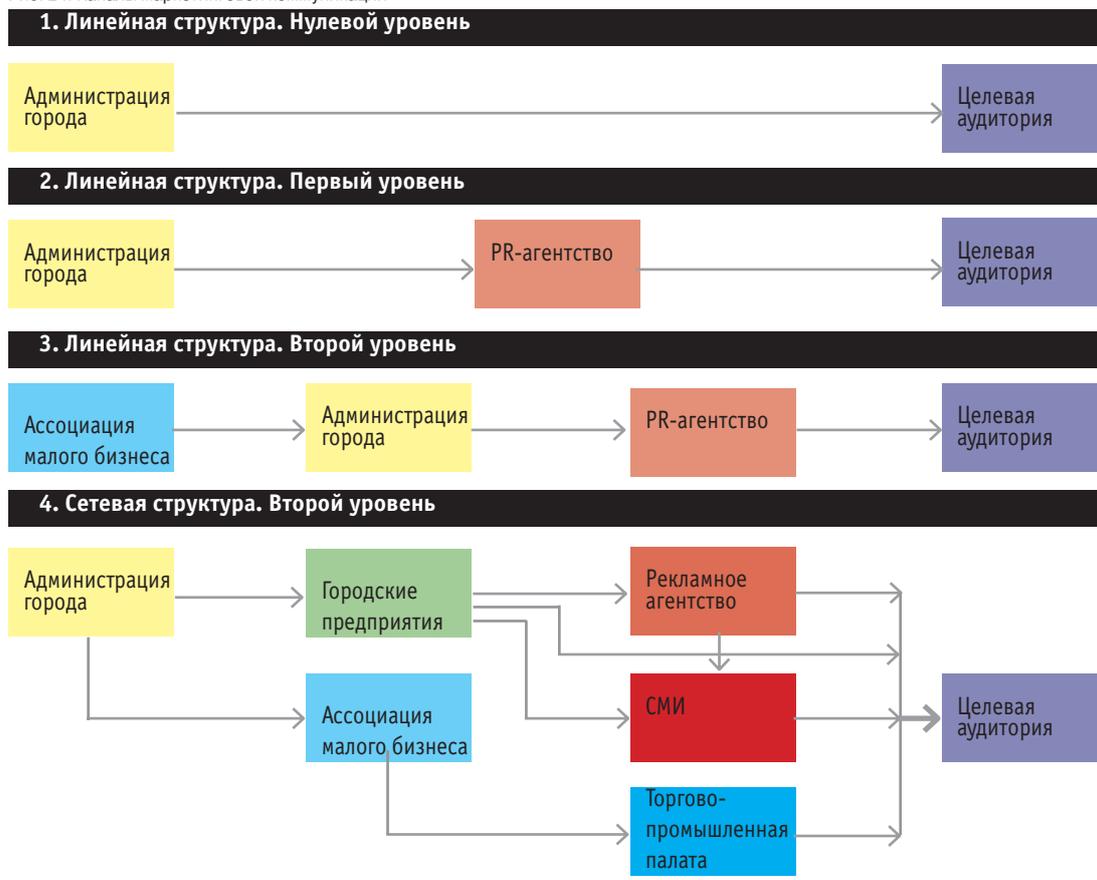
возможность организаторам маркетинга поручить отдельные виды работ в рамках коммуникации тем организациям, для которых это основной вид деятельности и они поэтому выполняют работу профессионально и эффективнее других. Разделение труда, таким образом, ведет к экономии на издержках и повышает качество результатов. Например, лучше, если планирование маркетинговой коммуникации будет поручено профессиональному PR-агентству, а не сотрудникам городской администрации. В то же время администрации целесообразно оставить за собой позиционирование города.

Во-вторых, партнерские организации, посредники могут иметь выходы на целевую аудиторию. Например, региональная торгово-промышленная палата может охотнее согласиться на сотрудничество, если о нем попросят представители городской ассоциации малого

бизнеса. А у городских некоммерческих организаций могут быть более тесные связи с международными донорскими организациями и отдельными группами горожан. Наконец, реклама города всегда убедительнее, если ее распространяют сторонние субъекты – посредники.

На рис. 24 показаны варианты построения каналов информационного продвижения города с условным обозначением возможных участников. Структура канала продвижения будет линейной в том случае, если взаимодействие и конечный выход на целевую аудиторию осуществляются последовательно, по цепочке (варианты 1–3), и сетевой, если взаимодействие происходит по нескольким параллельным каналам и на целевую аудиторию выходят сразу несколько участников проекта (вариант 4).

Рис. 24. Каналы маркетинговой коммуникации



Увеличение числа уровней, с одной стороны, ведет к разделению рисков между многими участниками, ставит перед ними предельно конкретные задачи. С другой стороны, при наличии многих посредников слабее связь между целевой аудиторией и инициаторами маркетинга – первыми и последними звеньями цепочки. Это затрудняет оценку результативности проекта. Нулевой уровень структуры (маркетинговая коммуникация методом прямого общения, вариант 1 на рис. 24) приемлем в том случае, если целевая аудитория малочисленна, легкодоступна, а администрация города имеет возможность непосредственно с ней контактировать.

У линейной и сетевой структуры есть свои преимущества и недостатки. С одной стороны, продвижение города по нескольким параллельным каналам делает проект устойчивым. Если один из каналов работает неудачно, остальные могут его подстраховать. К тому же всегда лучше, когда целевая аудитория получает маркетинговое послание города одновременно из нескольких независимых источников. С другой стороны, множество участников проекта затрудняют контроль за ходом его реализации. Проект становится инерционным, менее управляемым, труднее оперативно влиять на него, вносить коррективы.

### КОНТРЕКЛАМА

Не секрет, что негативная информация распространяется в информационной среде быстрее и чаще становится поводом для обсуждения, чем позитивная. Отчасти, наверное, потому, что негатив является более сиюминутно событийным и лучше соответствует «сиюминутному» жанру газетной передовицы или теленовостей. Позитив же, наоборот, в меньшей степени ассоциируется с событием как происшествием и в большей – с длительным, часто скрытым от широкой публики процессом кропотливой и не всегда захватывающе интересной работы. С точки зрения зрелищности природные катаклизмы, преступления, кризисы и скандалы имеют явное преимущество перед социальными проектами, успехами экономики, достижениями науки и искусства. Эту особенность подметили, например, жители Перми, которых все более беспокоит то обстоятельство, что их город является «самым незвучным» в российском информационном поле, что «Пермь

путают с Пензой» и что в результате у Перми складывается имидж «ссылочного места и медвежьего угла»<sup>42</sup>. Однако пермяки не замечают в замалчивании Перми существенных маркетинговых плюсов. Ведь если город не представлен в информационном поле, то, значит, в нем по крайней мере не происходит никаких негативных событий. И этим надо воспользоваться при разработке маркетинговой стратегии.

В самом деле, эмоциональная «асимметричность» информационного пространства приводит к тому, что о территориях распространяется много негативной информации (как правдивой, так и ложной), которая часто оказывает решающее влияние на формирование имиджа места. Причем распространение негатива в условиях бурного развития Интернета, новых видов связи и либерализации информационного рынка очень трудно контролировать. Поэтому город в рамках маркетинга должен заниматься не только рекламой, но и контррекламой, противодействуя потокам негатива в свой адрес.

Ф. Котлер предлагает три способа противостояния негативной рекламе. Первый – игнорирование, то есть надо вести себя так, как будто негатива нет, не обращать на него внимания, тогда он исчезнет. Второй способ – контратака, интенсивное распространение позитивной информации, нейтрализующей негатив. Третий способ – устранение причины, то есть городской проблемы, послужившей поводом для распространения негатива<sup>43</sup>.

У каждого из вариантов есть свои достоинства и недостатки. Игнорирование – способ самый дешевый, но и самый пассивный. Контратака – самый активный способ противодействия, но в то же время самый трудоемкий и требующий от исполнителей немалых рекламных и психологических талантов. Устранение причины – самый действенный, но часто и самый дорогой способ, причем перевес в соотношении затрат и результатов не всегда оказывается на стороне последних.

Таким образом, выбирать тот или иной способ нужно исходя из конкретной ситуации. Если масштаб распространения негатива невелик, если негатив «проходит» мимо целевой аудитории, то возможно игнорирование. Если негатив становится опасным для имиджа и репутации города, то необходимы контратаки. И конечно же выбор стратегии противодействия зависит от того, правдива ли распространяемая негативная информация о городе. Если это так, то наилучший способ противо-

действия – третий, то есть нужно устранить причину, источник проблемы в самом городе и незамедлительно довести до сведения целевой аудитории информацию о том, что, что проблема решена.

Вообще, при организации контррекламы необходимо сначала разобраться в природе негативной информации. Во-первых, определить источник(и) ее распространения. Тогда, возможно, будет понятно, почему она распространяется и, следовательно, как с ней бороться. Во-вторых, следует понять:

- является ли негативная информация правдивой или ложной (ложной в чистом виде информация, как правило, не бывает, это почти всегда смесь правды и неправды);
- является ли она спонтанной, случайной или наме-

ренно распространяемой (и если да, то ставятся ли при этом распространителями конкретные задачи);

- является ли она регулярной или эпизодической;
- прослеживается ли в ней определенная тематическая привязка, тенденциозность, скрытая реклама и т.д.

Ответы на эти вопросы помогают выявить мотивы распространения негатива и найти адекватный способ противодействия ему.

В заключение отметим, что противодействие негативу в информационной политике необязательно означает его опровержение. Признать факты и вовремя и корректно согласиться с критикой (с благодарностью источнику за содействие) бывает эффективнее и полезнее для репутации.

## РАБОТА С ГОРОЖАНАМИ

Никогда не относись к человеку как к средству, но всегда как к цели

*И. Кант*

Многие городские руководители ошибочно полагают, что планирование и реализация маркетинга города – дело исключительно администрации. Опыт городов – пионеров маркетинга демонстрирует как раз обратное: наиболее успешными оказываются те стратегии, которые инициированы «снизу», в которых администрация города была не ведущим, а лишь одним из многих равнозначных участников.

Главное, что есть у любого города – это его жители. Поэтому, каким бы ни был маркетинговый проект, определять его успех будут горожане – их поведение, степень их понимания задач проекта и вовлеченности в маркетинговые мероприятия. Каждый житель города вольно или невольно является носителем имиджа города. Поэтому недостаточно просто придумать новый имидж для города, надо еще и вдохновить им местное сообщество, заставить его вжиться в новую роль. Задача очень непростая в нынешних российских условиях, когда население в основной своей массе отличается социальной пассивностью и инертностью, когда городских сообществ как таковых в городах еще не существует. Однако эта задача все же решаема. Для этого существуют специальные и, главное, несложные технологии, главные из которых оперируют приемами все той же маркетинговой коммуникации.

Во-первых, необходима плотная информационная связь с населением города на всех этапах планирования маркетингового проекта – начиная с постановки задач и заканчивая оценкой его результативности. Люди должны как минимум знать, в чем главная идея города, как представлены в ней интересы горожан, что такое маркетинг и как он может улучшить жизнь в городе. Нужно начать обсуждение темы позиционирования города в местных СМИ. К обсуждению привлекать в первую очередь представителей местной творческой элиты, краеведов, историков, горожан, пользующихся авторитетом, представителей бизнеса.

Во-вторых, необходимо спровоцировать реакцию горожан на маркетинговые инициативы, узнать их мнение по поводу того, насколько они верны и своевременны. При этом коммуникации должны быть построены таким образом, чтобы каждый из участников был уверен в том, что его мнение действительно важно для проекта, независимо от того, конструктивно это мнение или нет.

В-третьих, необходимо побудить как можно большее число горожан непосредственно участвовать в проекте. Это может быть и продуцирование новых идей для города, и участие в рабочих группах и маркетинговых исследованиях, и посильная финансовая помощь в реализации маркетинговых мероприятий, и распро-

странение рекламной продукции города, и общение с целевой аудиторией, и многое другое.

Многие города привлекают к проведению маркетинговых исследований студентов местных вузов, что позволяет избежать больших бюджетных затрат. Для студентов, специализирующихся на экономических и социологических дисциплинах, это может быть частью производственной практики. Для других – просто интересным занятием, особенно если они будут уверены, что эта работа может привести к важным управленческим решениям, полезным для родного города<sup>44</sup>.

Очень просто с технической точки зрения организовать на городском сайте пополняемую базу данных, в которую жители города могли бы заносить информацию о том, где, как и в каком контексте (позитивном или негативном) употреблялось название города. В этом случае городские службы маркетинга получают уникальные сведения о динамике городского имиджа в режиме онлайн.

Вообще, методов и технологий пробуждения социальной активности выработано уже очень много<sup>45</sup>. Нужно только иметь желание пользоваться ими.

Важным, но практически не используемым ресурсом лоббирования городских интересов является волонтерство<sup>46</sup>. Существует расхожее мнение, что волонтерство в России в обозримом будущем не имеет перспектив. Это верно только в том случае, если его не стимулировать. Появлению волонтеров будет способствовать тщательно продуманная и разнообразная по приемам система действий, и в первую очередь опять же

информационно-коммуникативных.

Решающий вклад в успех маркетинга могут внести городские некоммерческие организации. Ведь у них есть ресурс, которым часто не обладают ни местная власть, ни бизнес, – авторитет у населения и поддержка с его стороны. Как правило, членами НКО являются горожане с активной жизненной позицией, талантливые и креативные. И наконец, многие из таких организаций имеют тесные партнерские связи с информационными, научно-исследовательскими и ресурсными центрами в других городах, а также среди так называемых доноров – российских и зарубежных благотворительных фондов и институтов.

Эффективность<sup>47</sup> участия горожан в маркетинге города может быть огромной. Каждый из нас, бывая за пределами своего города, рассказывает, распространяет позитивную, нейтральную или негативную информацию о нем среди своих знакомых и коллег и, следовательно, является агентом влияния города. А теперь представьте, какой мощный рычаг популяризации городского имиджа можно получить, если способствовать тому, чтобы в первую очередь о городе распространялись те сведения, которые необходимы в рамках маркетинга! Правда, сначала нужно приложить усилия к тому, чтобы горожане «влюбились» в свой город, а это, напомним, относится к задачам внутреннего маркетинга.

Кооперация и партнерство – вот ключевые слова маркетинга территории. Продвигать интересы города можно только сообща, единой командой, членом которой должен считать себя каждый житель города.

# ТЕМАТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА ГОРОДА

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

[69]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

Чтобы любой город благополучно развивался, ему нужен постоянный приток капиталов. Будет такой приток или нет, какой характер он будет носить и каков будет его экономический эффект – все это зависит от множества разнообразных факторов, из которых складывается инвестиционный климат города. И деятельность местных властей по привлечению инвестиций заключается, по сути, только в одном – в улучшении параметров инвестиционного климата, на которые можно влиять управленческими действиями. Таким образом, муниципалитет располагает только косвенными рычагами влияния на инвестиционный процесс. Максимум, что он может сделать, это сформировать комфортные условия для хозяйственной деятельности, преуспеть в этом на фоне конкурентов и донести эту информацию до инвесторов, ожидая их позитивного решения. Вот почему маркетинг так важен для привлечения инвесторов – он создает репутацию города как надежного партнера, с которым «можно иметь дело».

Инвестиционный климат территорий за последние десять лет стал определяющим фактором их развития. Инвестиции – это прежде всего налоговая база и рабочие места. Многие региональные и муниципальные управленцы понимают это и выдвигают инвестиционную политику на первое место в списке управленческих приоритетов. Однако, как показывает практика, инвестиционная политика на местах трактуется очень узко – как привлечение внешних инвестиций в производство, в основной капитал. Но на этот сектор приходится лишь часть инвестиционных потоков, проходящих через город, и часто не самая большая. Здесь важно обратить внимание на три важные мировые тенденции, меняющие акценты инвестиционной политики мест.

Во-первых, сегодня ключевое значение приобретают инвестиции в нематериальные активы города – в здоровье горожан и их интеллектуальный потенциал, в культуру и инновации, а также в имидж города.

Во-вторых, в условиях экономического роста все большее значение приобретают нефинансовые инвестиции. Импорт технологий и идей становится более востребованным для местных экономик, чем импорт денег.

Наконец, в-третьих, в быстро меняющейся глобальной экономике видоизменяется инвестиционная деятель-

ность: постоянно возникают новые формы и виды инвестирования, простые инвестиционные проекты заменяются сложными схемами, включающими торговлю финансовыми обязательствами, в которую вовлечено много заинтересованных сторон, увеличивается число посредников в инвестиционном процессе, источники инвестирования диверсифицируются и их трудно отслеживать, возникают новые методы управления рисками. В такой ситуации городам чрезвычайно трудно проводить стабильную инвестиционную политику. Она должна все время подстраиваться под изменчивую внешнюю конъюнктуру.

**В условиях экономического роста все большее значение приобретают нефинансовые инвестиции. Импорт технологий и идей становится более востребованным для местных экономик, чем импорт денег**

Инвесторы – это специфичная аудитория для маркетинга. Они оценивают город как площадку для конкретных бизнес-проектов, главные достоинства которой – качественная инфраструктура, доступность кадров, благожелательность властей, отсутствие социальной напряженности, а также уникальное инвестиционное предложение. Поэтому перед проведением инвестиционного маркетинга город должен проделать трудоемкую работу по созданию качественной городской среды. Без этого любые усилия в маркетинге окажутся бесплодными. Какие приоритетные направления действий можно рекомендовать российским городам для достижения этой цели?

**1. Фиксация приоритетов инвестиционной политики города.** В большинстве мест такие приоритеты сегодня не выработаны. Если они и есть, то озвучены лишь в речах местных лидеров, но не зафиксированы в документах городского развития и не являются легитимными в глазах инвесторов. Есть, впрочем, и другая крайность – когда приоритеты сформулированы очень узко и жестко (например, «нам нужны только прямые инвестиции в высокотехнологичное производство в энергетическом машиностроении, обеспечивающие не менее 1000 рабочих мест»). Часто внешний инвестор лучше местных властей понимает, каковы инвестиционные возможности города.

**2. Административное и институциональное обеспечение инвестиционной политики.** Можно назвать лишь три-четыре десятка российских муниципалитетов, имеющих целевые программы повышения инвестиционной привлекательности территории. Еще меньше городов, реально выполняющих их. Считается, что раз у муниципалитета нет полномочий напрямую управлять внебюджетными инвестиционными потоками, то и влиять на них не надо. Ведь главным в целевых программах считается бюджет, а как с помощью капитальных или текущих расходов улучшить инвестиционный климат? Но в том-то и дело, что финансовое обеспечение играет в инвестиционной политике второстепенную роль. Намного важнее административные рычаги – система разрешений и запретов и нормотворчество, которые устанавливают четкие, прозрачные и одинаковые для всех правила игры на инвестиционном поле.

Процесс привлечения инвестиций обязывает также к формированию координирующих институтов, ответственных за реализацию инвестиционной политики. Опять же лишь в немногих муниципальных администрациях имеется специальное подразделение, отвечающее за инвестиционную политику. Чаще всего соответствующие функции разбросаны между экономическими, финансовыми или даже коммунальными службами, но, поскольку ни для одной из этих служб они не являются профильными, выполняются плохо.

Богатый опыт борьбы за инвестиции муниципалитетов Запада предлагает делегировать функции по привлечению инвестиций независимым структурам – агентствам экономического развития и бизнес-ассоциациям. Однако в сегодняшних российских условиях, с нашей точки зрения, инициатива должна исходить все же от органов местного самоуправления. В последующем, разумеется, не исключены и другие варианты.

Вот возможные функции подразделения администрации, ответственного за проведение инвестиционной политики:

**аналитические функции:**

- 1) инвентаризация и анализ инвестиционного климата в городе;
- 2) мониторинг и анализ инвестиционного процесса, формирование соответствующих аналитических отчетов (обязательно с рекомендациями по корректировке инвестиционной политики города);
- 3) разработка и регулярное обновление инвестицион-

ного паспорта города;

**контактно-информационные функции:**

- 4) прямые контакты с потенциальными и действующими инвесторами, координация и сопровождение инвестиционных проектов;
- 5) административное сопровождение инвестиционных проектов, организация конкурсов инвестиционных проектов;
- 6) организация участия администрации города в конкурсных проектах (федеральные и региональные целевые программы, грантовые проекты, тендеры и т.д.). Конкретные действия: поиск проектов, подготовка конкурсных заявок, представление города на конкурсах, подбор рабочих групп по реализации проектов;

**маркетинговые функции:**

- 7) проведение комплекса мер по инвестиционному маркетингу города;
  - 8) распространение рекламной информации об инвестиционных площадках города и его инвестиционном климате;
  - 9) содействие городским предприятиям в продвижении их продукции на внешних рынках (информирование, поиск партнеров, анализ рынков, организация стендов на выставках и т.д.);
- функции планирования:**
- 10) разработка и планирование новых мероприятий, направленных на улучшение инвестиционного климата в городе;
  - 11) контроль за выполнением целевой программы по повышению инвестиционной привлекательности города.

**3. Инвестиционная политика – это публичная политика.** Прежде всего необходим постоянный (желательно личный) контакт между администрацией и инвесторами. Правила игры должны выработываться сообща с участием действующих и потенциальных хозяйствующих субъектов, а также самих жителей.

Публичный, озвученный в информационном пространстве город воспринимается как привлекательный и открытый для инвестиций. Прозрачность, открытость – это факторы, обеспечивающие благоприятный инвестиционный климат. Лучше негативная информация о месте, чем вообще никакой. Именно поэтому территории стремятся получить инвестиционные рейтинги. Низкие инвестиционные риски, оцененные экспертами, позволяют привлекать более

«дешевые» для муниципалитета инвестиции.

Важнейшее направление инвестиционного маркетинга для города – интернет-маркетинг. Городские интернет-порталы позволяют донести до инвесторов нужную информацию о городе, а также получить обратную связь. Наиболее активные города формируют на сайтах специальные разделы, ориентированные только на потенциальных инвесторов. В них размещается инвестиционный паспорт города<sup>48</sup>, реестр инвестиционных площадок и другая информация, которая может заинтересовать инвесторов. Среди интернет-порталов с лучшими инвестиционными разделами можно выделить сайты Армавира, Новосибирска, Петрозаводска, Томска.

**4. Не только привлечение, но и удержание инвестиций.** Работа с уже действующими в городе субъектами бизнеса не менее важна, чем «заманивание» инвесторов

извне. Это также неотъемлемая часть инвестиционной политики. Принимая решение о размещении инвестиционного проекта на территории, его организаторы прежде всего интересуются мнением уже работающих там инвесторов.

**5. Муниципалитет как инвестор.** Необходимо разработать четкие критерии использования бюджетных средств в инвестиционных проектах. Долевое финансовое участие муниципалитета в наиболее важных для него социальных проектах – одна из форм стимулирования (создания дополнительных стимулов) инвестиционной деятельности. Форм совместного инвестирования много, причем участие муниципалитета необязательно должно быть финансовым. Наиболее важная для инвестора форма участия города в проекте – это административная поддержка.

## ТУРИСТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И ИНДУСТРИЯ БИЗНЕС-ГОСТЕПРИИМСТВА

Город должен больше знать о своих туристах, чем они о нем.

*Один из принципов туристической индустрии*

В последние годы в России вышло немало монографий и прикладных исследований, посвященных туризму, который стал модным направлением развития российских городов. Считается, что в любом городе, если приложить управленческие усилия, можно «развить туризм», что технически это несложно. Однако, несмотря на подобную эйфорию в отношении туризма, нельзя сказать, что многие города преуспели в этом бизнесе. Можно назвать не более 5–7 российских городов, которые системно взялись за развитие туристического кластера, да и то результаты их деятельности не так существенны, как планировалось изначально.

Туризм как отрасль специализации города очень сложен. И, вероятно, не каждому городу он нужен. Однако если город все же решил делать ставку на туризм как на стратегическое направление развития, то при правильном управлении процессом и активном сотрудничестве с бизнесом туризм может обеспечить городу огромные конкурентные преимущества. Специалисты называют туризм «беспроектной» отраслью для экономики территории. Он создает городу диверсифицированную и устойчивую экономическую базу, обес-

печивает широкий спектр «социальных ролей», финансовую стабильность и, наконец, прекрасную репутацию.

Что представляет собой город, привлекательный для туристов? Это город, где соблюдены три условия.

Во-первых, имеется **уникальное предложение**, а именно уникальные природные или культурные достопримечательности, объекты и пр., которые могут заставить потенциальных туристов приехать именно сюда. Многие городские менеджеры уверены, что уникальное предложение уже обеспечивает городу абсолютное конкурентное преимущество в борьбе за туристов, и сильно ошибаются.

Потому что – и это второе условие – в городе должна присутствовать высококачественная **сервисная инфраструктура**. Каким бы привлекательным ни было уникальное предложение, гости города не смогут сформировать на него спрос и «потребить», если в городе отсутствует качественная сфера услуг. После осмотра музеев и выставок, мостов и водопадов, парков и аттракционов гости города хотят отдохнуть в комфортабельном отеле, выбрать место для ужина, прогуляться по благоустроенным, освещенным в вечернее время улицам, иметь

доступ к услугам транспорта и связи нескольких видов. И даже этого будет недостаточно, поскольку необходимо еще создать общую атмосферу радушия и гостеприимства.

В-третьих, должен осуществляться туристический маркетинг города, то есть **продвижение** уникального предложения и инфраструктуры городских услуг на туристическом рынке. В России есть множество городов, имеющих уникальные туристические предложения и даже сравнительно развитую сферу услуг, но туристы туда все равно не едут, просто потому, что ничего об этих городах не знают.

**Город, привлекательный для туристов, – это город, в котором соблюдены три условия:**

- 1) **имеется уникальное предложение;**
- 2) **имеется сервисная инфраструктура высокого качества;**
- 3) **проводится туристический маркетинг**

Только соблюдение всех трех перечисленных выше условий позволяет городу привлекать туристов и добиваться на этом поприще социально-экономических успехов.

В привлечении туристов важнейшую роль играют маркетинговые исследования. Чем лучше маркетинговая информация, тем больше возможностей для сегментирования рынка и правильной постановки задач маркетинговой кампании. Город должен знать о своих туристах больше, чем они о нем. С этой заповеди и следует начинать туристический маркетинг города. Первый шаг – определение целевой аудитории. В широком смысле это можно сделать двумя способами.

Первый способ – сбор информации о тех туристах, которые уже посещают (посетили) город. Кто они? С какой целью приехали? Что побудило их к этому в первую очередь? Что им больше всего нравится в городе, а что не устраивает? Данный способ использовали, например, разработчики комплексной программы развития туризма в городе Уссурийске. В приложении представлены результаты анкетирования, проведенного в 2006 году с целью оценить потенциал развития туристического комплекса в городе и его окрестностях, а также определить целевую аудиторию для туристического маркетинга города. В соответствии с задачами исследования были определены две группы респондентов: 1) туристы, посетившие город (анкету им раздавали администраторы гостиниц, в которых они останавливались); 2) руководи-

тели туристических фирм, зарегистрированных в городе (анкета для них распространялась через городскую ассоциацию туристических фирм). Подобные исследования позволяют сравнить «внешний» и «внутренний» взгляд на город, особенно интересно анализировать различия между ними, поскольку именно так зачастую можно обнаружить разницу между имиджем города и его действительными характеристиками.

Второй способ – анализ всех возможностей города по привлечению туристов, в том числе и уникальных предложений, чтобы понять, каким категориям туристов такой город будет интересен, «смоделировать» целевую аудиторию. Следующим шагом является поиск таких категорий.

Используя первый способ определения целевой аудитории, мы отвечаем на вопрос «Почему город интересен данным туристам и как его улучшить, чтобы их было больше?». Второй способ помогает ответить на вопрос «Кому может быть интересен данный город?».

Оба способа имеют преимущества и недостатки. Недостаток первого способа – вероятность «упустить» отдельные сегменты целевой аудитории, которые не были представлены среди респондентов. Этот момент тем более существен, если город выбирает «революционный» тип маркетинговой стратегии и планирует менять свой имидж. Недостаток второго способа – вероятность ошибок в умозрительном моделировании целевой аудитории.

В туристическом маркетинге, как и в других отраслях маркетинга города, необходимо сегментирование рынка. Это означает выделение из всей совокупности туристов, которые могли бы приехать в город, тех групп, категорий, которые были бы наиболее желательны для города. Правда, перед «нарезкой» сегментов предстоит выделить параметры, по которым это можно сделать. Вот наиболее важные из них: 1) личные качества туристов; 2) потребительские ожидания туристов – предпочтения, вкусы, интересы. В свою очередь, основные параметры личных качеств: возраст; семейное положение; доход; уровень образования, этническая и религиозная принадлежность; знание языков, стиль жизни. Основные параметры потребительских ожиданий определяются целью посещения места: познавательный туризм, укрепление здоровья или поиск острых впечатлений, покупки или желание развлечь детей, ориентация на пассивный или активный тип восприятия города (например, отдых на пляже или прогулки, экскурсии). И многое-многое другое.

В зависимости от выбора значимых параметров город определяет целевые сегменты туристического рынка. Но при этом может столкнуться с двумя неприятными крайностями. Первая: целевых сегментов (категорий туристов – потенциальных посетителей города) получилось слишком много. В этом случае необходимо сокращать их число, поскольку маркетинговая стратегия должна быть четко сфокусированной. Город отбирает 3–4 сегмента, в которых он заинтересован больше всего, и только на них ориентирует свою маркетинговую стратегию. Вторая крайность: целевых сегментов не обнаружилось вообще. Этот вариант хуже, поскольку означает, что город в его нынешнем виде не способен привлечь туристов. Причина этого, скорее всего, в том, что город не обеспечил себе одно из базовых условий туристической привлекательности, о которых мы говорили выше: либо не создано уникальное предложение, либо нет удовлетворительной инфраструктуры. Однако это не повод отказаться от развития туризма. Отсутствие уникального предложения всего лишь означает, что нужно срочно инициировать проекты по его созданию. А если плохая инфраструктура, то необходимы инвестиции в ее модернизацию.

Большую пользу в развитии туризма может принести кооперация городов между собой. Вместе им легче собрать «портфель» уникальных предложений и вложиться в инфраструктурные проекты. Именно так сегодня начали действовать, например, города Алтая или Северного Кавказа (проект «Золотая дуга»). Наиболее известный из российских туристических брендов, маршрут «Золотое кольцо», также является продуктом межмуниципальной кооперации.

Большое значение в развитии туризма приобретает индустрия бизнес-гостеприимства.

О том, что данное направление стоило бы выделить в отдельную отрасль социально-экономического развития города, специалисты стали говорить совсем недавно, последние 3–5 лет<sup>49</sup>. Однако внимание городов к этой сфере быстро растет из-за стремительных темпов развития «экономики событий». Речь идет о привлечении городами делового туризма, то есть о стимулировании деловых поездок в город, а также об организации «бизнес-событий» в городе – деловых встреч, конгрессов, выставок, семинаров. Еще совсем недавно социологи пророчили, что с развитием информационных

технологий необходимость в командировках у деловых людей отпадет. Однако эти ожидания не оправдываются, скорее наоборот, число деловых поездок в мире не сокращается, а быстро растет, поскольку роль личных, очных контактов в решении деловых вопросов остается очень важной. Бизнесмены по-прежнему придают им огромное значение, и вряд ли в обозримой перспективе что-либо изменится.

Почему развитие рынка делового туризма может быть интересным для городов? Потому что муниципальные доходы от обслуживания бизнес-путешественников намного превышают доходы от приема путешествующих ради удовольствия<sup>50</sup>.

Приступая к планированию маркетинговой стратегии, сфокусированной на бизнес-туризме, следует учесть следующие моменты:

1) из трех базовых условий конкурентоспособности города на туристическом рынке (уникальное предложение, инфраструктура и продвижение города) наиболее важным является второе – высокое качество сервисной инфраструктуры. Пока у города не будет хороших дорог, близлежащего аэропорта, опрятных улиц, торговых центров, комфортных гостиниц и ресторанов, удовлетворяющих самым разным потребительским вкусам, любые усилия по рекламе города будут бесполезными. И даже уникальное предложение не поможет;

2) городам нужно готовиться к тому, что бизнес-туристы все чаще будут совмещать в поездках деловые и личные интересы, уделяя большое внимание культурным впечатлениям и преследуя помимо всего прочего оздоровительные цели;

3) позиционирование города на рынке делового туризма требует тщательной координации действий местной власти и местного бизнеса;

4) предложение российских городов на рынке делового туризма сегодня ничтожно мало по объему, неудовлетворительно по качеству и ни в коей мере не удовлетворяет растущий спрос со стороны делового мира на эти услуги. Можно сказать, что пока российские города не позволяют своим деловым гостям оставить в городе деньги, несмотря на их большое желание. Это означает, что города, раньше других вставшие на путь маркетинга делового туризма, первое время будут вне конкуренции и получают гарантированно большой социально-экономический эффект.

## РАБОТА С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ЖИТЕЛЯМИ И СТОРОННИМИ ГРУППАМИ ВЛИЯНИЯ

Оставьте себе налоговые льготы и транспортные магистрали. Мы будем работать там, где есть квалифицированные специалисты.

*К. Фьорина, исполнительный директор компании Hewlett Packard (из обращения к правительству США)*

В отличие от западных городов наиболее важным направлением маркетинга для большинства российских мест в ближайшие десятилетия будет привлечение потенциальных жителей. Три глобальных фактора заставят российские города жестко конкурировать между собой в этом отношении.

**1. Растущая мобильность населения.** В условиях глобализации экономики в ближайшие 10–15 лет она вырастет в разы. Люди будут все меньше «привязаны» к определенным территориям, у них будет больше возможностей для выбора мест жительства. Возможность человека мигрировать по своему желанию заставит городские власти задуматься над тем, как удержать свое население и привлечь пришлое.

**2. Растущая конкуренция мест за интеллект.** Новая экономика требует от производителей новых товаров, новых технологий, новых услуг. Это означает растущую потребность в постоянном воспроизводстве новых идей, ноу-хау. Приоритетная роль в этом процессе принадлежит тем городам, которые за счет своих интеллектуальных ресурсов способны стать «фабриками инноваций». Для этого города должны найти способ сохранить свой человеческий капитал. Это непросто, поскольку, чтобы организовать «производство» инноваций, на территории нужно создать особую атмосферу, среду, способствующую интенсивному внутрудовому общению, стимулирующую творческое мышление и соответствующую образу жизни креативных людей<sup>51</sup>. Именно такие люди сегодня становятся объектами «охоты» со стороны городов и регионов – вслед за крупными высокотехнологичными компаниями<sup>52</sup>. Города стремятся уже не просто к наращиванию трудовых ресурсов и созданию новых рабочих мест, а к концентрации у себя дорогих рабочих мест. Количество рабочей силы становится не столь важным, как ее качество.

**3. Растущая депопуляция в России.** Быстрое сокращение населения в России будет продолжаться, даже если государственная демографическая политика начнет приносить плоды. Депопуляция превращает человека в главный ресурс развития города. Забота о

Жителя становится главной задачей городских властей, а вовсе не хозяйствование как таковое (и уж тем более не чисто экономические задачи наподобие повышения производительности труда или увеличения экспортной выручки). Способны ли современные городские административные кадры на такую перестройку? По-видимому, миграция населения внутри страны будет способствовать отсеву «негодных» городов – негодных не только с точки зрения географического положения или состояния природной среды, но и с точки зрения качества управления городом. Вообще, положительное сальдо миграций – это сегодня предмет гордости любого города. Сам факт притока новых жителей подтверждает хорошую репутацию города. И наоборот, жители, покинувшие город, в дальнейшем вольно или невольно «работают» на ухудшение его имиджа.

### ВОЗМОЖНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЖИТЕЛЕЙ

Данные целевые аудитории, как и в других видах маркетинга города, определяются исходя из задач маркетинга и результатов маркетинговых исследований. Активную роль при этом должны играть предприятия – потенциальные работодатели, которые нуждаются в новых профессиональных кадрах.

По всей вероятности, для российских городов наиболее важными окажутся несколько целевых аудиторий из числа потенциальных жителей.

Во-первых, это русские диаспоры за рубежом. Согласно исследованиям демографов, контингент русских, желавших перебраться из стран СНГ в Россию, почти иссяк: все, кто имел возможность и желание переехать, уже сделали это в течение последних 15 лет. Однако потенциал все же остается значительным. Так, власти Калининградской области начали системную работу по привлечению русскоязычных жителей Прибалтийских стран и Белоруссии.

Во-вторых, это трудовые мигранты ближнего и дальнего зарубежья. Сегодня российские власти осознают,

что трудовая иммиграция необходима российской экономике, несмотря на множество связанных с ней социальных проблем. Трудовые иммигранты становятся важным элементом рынка труда, причем, как правило, занимают на нем те ниши, на которые не претендуют россияне. Это особенно характерно сегодня для экономики мегаполисов – Москвы и Санкт-Петербурга.

Однако города все более избирательно подходят к привлечению рабочей силы. Сначала город анализирует, какие именно специалисты у него в дефиците, и только затем начинает их целевой поиск на внешних рынках. Власти нескольких сельских муниципалитетов Тверской области через Интернет разыскивают ценных специалистов (прежде всего врачей) в странах ближнего зарубежья, выходят на прямой контакт с ними (часто этим занимается лично глава администрации района) и предлагают привлекательные условия для переезда (предоставление жилья, повышенные зарплаты, социальный пакет, вплоть до оплаты переезда и прикрепления сотрудника администрации для содействия в решении различных вопросов на первом этапе устройства на новом месте). Уже можно констатировать успешность таких инициатив.

Еще один миграционный вектор, устойчиво просматривающийся на российских просторах, – это переезд горожан из депрессивных городов Севера на Юг, в регионы с более мягким климатом. Ряд городов Сибири и Дальнего Востока имеют целевые программы по переселению граждан, в рамках которых субсидируется покупка жилья, оплачивается переезд. С этими городами и регионами могут объединить свои усилия регионы, нацеливающиеся на привлечение жителей. Так, Норильск заключил соглашение с Курской областью в рамках реализации программы по переселению жителей.

Для крупных российских городов одной из главных целевых аудиторий остаются жители малых и средних городов, стремящиеся перебраться в региональные центры, где выше уровень жизни, легче найти работу и шире спектр услуг. Но избирательность присутствует и тут. Например, во многих регионах наблюдается «эрозия кадров» в органах местного самоуправления: как только в городских или сельских администрациях «созревает» перспективный сотрудник, региональные администрации стремятся предложить ему более выгодную и престижную кадровую позицию.

## Методы привлечения потенциальных жителей

В борьбе за жителей города могут использовать целый арсенал приманок.

1. Одна из самых действенных – реклама города в самых разнообразных формах, из которой можно почерпнуть информацию о качественной городской среде, природных красотах, качественном образовании, медицинских услугах и т.д. Но более всего, конечно, мигрантов интересует жилье. Поэтому, безусловно, на ближайшие десятилетия приоритетная задача для городов опреде-

**Главный принцип в маркетинге сторонних групп влияния – быть на виду. Нужно налаживать регулярный и устойчивый контакт с целевой аудиторией. Важно, чтобы информация о городе доходила до нее оперативно и из первых рук**

лена – они должны обеспечить доступным жильем своих жителей, в том числе и потенциальных.

2. Города могут предлагать целевые социальные пакеты, рассчитанные на конкретные категории людей. В эти пакеты могут входить комбинации различных местных льгот и преференций, начиная от предоставления жилья или субсидирования его покупки и до гарантий устройства детей в детские сады. Например, сельские муниципалитеты Астраханской области предоставляют значительные финансовые пособия семьям, в которых рождается второй, третий ребенок, при условии их проживания на территории не менее пяти лет. Различные модификации данной программы в области были разработаны задолго до федеральных инициатив с материнским капиталом.

3. Предоставление различных услуг по организации переезда может стать решающим фактором при принятии человеком решения о смене места жительства. Такие услуги могут оказываться как администрацией региона или города, так и городскими предприятиями, нуждающимися в новых кадрах.

## Работа со сторонними группами влияния

Сторонние группы влияния как целевая аудитория маркетинга города присутствуют во всех странах. В России наиболее важными сторонними группами влияния являются чиновники вышестоящих уровней

власти и журналисты<sup>53</sup>. Излишне повторять, сколь важными (и даже судьбоносными) для города бывают у нас персональные решения<sup>54</sup>. Роль лидеров разных уровней очень важна в государственном управлении и при принятии управленческих решений. Журналисты же являются важной целевой аудиторией, поскольку их мнение зачастую ложится в основу представлений людей о городе.

Главный принцип в маркетинге сторонних групп влияния – быть на виду. Нужно налаживать регулярный и устойчивый контакт с целевой аудиторией. Важно, чтобы информация о городе доходила до нее оперативно и из первых рук. Информационный вакуум вокруг города часто ведет к формированию ложных стереотипов, которые затем очень трудно исправлять. В настоящее же время городские руководители инициируют контакт с государственными чиновниками, как правило, только имея какую-либо просьбу или проблему, которую можно решить с их помощью. В то же время у чиновников федеральных ведомств не налажена система сбора достоверных, живых данных о ситуации на местах. Это не позволяет им при реализации федеральных реформ ссылаться на опыт конкретных городов, рекомендовать конкретные пилотные площадки для внедрения тех или иных управленческих технологий.

Сегодня в России отсутствует практика адресного распространения городами рекламной информации о себе. А этот инструмент прямого маркетинга был бы очень эффективен в маркетинге сторонних групп влияния. Помимо того что адресат получает информацию о городе, содержащуюся в кратких и красочных отчетах, буклетах, видеороликах, у него формируется впечатление об открытом, продвинутом, творчески мыслящем городе, готовом к любому сотрудничеству. В качестве информационных материалов о городе могут рассылаться:

- краткие версии программных документов – стратегии развития города, среднесрочных программ развития, целевых программ и т.д.;
- краткие версии отчетов о социально-экономическом развитии города;
- информация об изменениях в городской нормативно-правовой базе;
- информация о новых городских объектах;

- информация о предстоящих культурных событиях, мероприятиях;
- информация о городской инфраструктуре, предприятиях, социальных объектах, достопримечательностях;
- контактная информация руководителей города, депутатов представительного органа, директоров предприятий, информационные ссылки на городской сайт и городские средства массовой информации;
- информация об истории города и знаменитых горожанах;
- содержательные и интересные статьи о городской жизни, вышедшие в местных СМИ.

Даже если *большая* часть этих рассылочных материалов не будет востребована, город останется, что называется, на слуху.

Важное значение также имеют адресные приглашения посетить город. И совсем не обязательно при этом приурочивать приглашение к какому-либо событийному поводу.

Многие города, в том числе и российские, начинают с высокой степенью эффективности пользоваться таким инструментом, как агентура влияния. Практически каждый город имеет уроженцев или выпускников местных вузов, которые добились больших успехов в той или иной сфере деятельности, стали известными и влиятельными в стране людьми. Это выдающиеся спортсмены, деятели культуры, государственные служащие, бизнесмены, ученые. Каждый из них, сохраняя связь с родным городом, может так или иначе содействовать продвижению, лоббированию его интересов. Например, в европейских и американских городах, особенно в мегаполисах, распространены различные ассоциации, создаваемые по принципу землячества или клуба выпускников университета, которые поддерживают связь между собой и готовы оказать содействие своим городам. В частности, такие ассоциации клубного типа активно поддерживают свои города, когда те участвуют в различных конкурсах, например за право проведения Олимпийских игр, за звание культурной столицы Европы и т.д. Кроме того, пользуясь своим политическим весом или финансовыми возможностями, эти своеобразные агенты влияния часто помогают городу в привлечении инвестиций, поиске целевой аудитории, раскрутке городских брендов, продвижении товаров и услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### ФАКТОРЫ УСПЕХА ДЛЯ РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ

Можно предположить, что в ближайшее десятилетие Россию ждет бум тематических городов. К этому будут подталкивать как экономические причины (конкуренция за кадры, демографические проблемы и борьба за инвестиции), так и политические (амбиции городских элит и стремление региональных элит создать территории-бренды). Недостаточно иметь «благоприятный инвестиционный климат», «высокое качество жизни» или «уникальные туристические достопримечательности» – их нужно еще и умело «продать» потенциальному инвестору, жителю или туристу.

Российским городам-миллионникам, особенно Москве и Санкт-Петербургу, предстоит серьезная борьба за высокие места в мировом рейтинге городов-брендов. Начиная с 2005 года группа экспертов компании Global Market Insite. Inc. (GMI) во главе с С. Анхольтом рассчитывает индекс городов – мировых брендов (<http://www.citybrandsindex.com>). Индекс Анхольта, CBI, рассчитывается по результатам опросов в 40 странах 20–25 тыс. человек, которые делятся своими представлениями о лучших городах мира, оценивая их привлекательность для жизни и работы по многим параметрам. В результате публикуется рейтинг 60 городов – мировых брендов (табл. 5). Уникальность этого рейтинга в том, что респонденты не оценивают реальное положение дел в городах – во многих им даже не пришлось бывать – они демонстрируют свое представление о них. Таким образом, при всех сомнениях относительно методологии, индекс Анхольта – это попытка измерения и оценки именно городских брендов. Люди оценивают и выбирают города так же, как они выбирают товары в магазине. Забавно, например, что, оценивая чистоту улиц в Лондоне, участники опроса поставили его на 11-е место в рейтинге, в то время как по действительному уровню чистоты столица Великобритании занимает 102-е место из 215 в соответствующем рейтинге, проводимом компаний Mercer Human Resources (<http://www.mercer.com>). «Незаслуженное» 11-е место свидетельствует о силе лондонского бренда.

В 2007 году первое место в рейтинге занял Сидней, которые обошел Лондон – лидера рейтингов 2005 и

Таблица 5. Десятка лучших мировых городов-брендов по индексу Анхольта, 2007 год

Город	Ранг города
Сидней	1
Лондон	2
Париж	3
Рим	4
Нью-Йорк	5
Вашингтон	6
Сан-Франциско	7
Мельбурн	8
Барселона	9
Женева	10

2006 годов. Из российских городов в рейтинг вошли Санкт-Петербург и Москва. Санкт-Петербург занял 40-е место из 60, расположившись между Нью-Орлеаном и Рио-де-Жанейро. Москва заняла 48-е место – между Шанхаем и Йоханнесбургом. Отметим, что в рейтинге 2005 года Москва была на 26-м месте между Мехико и Йоханесбургом.

Работа начнется с первого этапа маркетинга – позиционирования города на рынке. Городские сообщества должны будут рассмотреть преимущества и недостатки своих территорий в новом ракурсе, проанализировать их с точки зрения решения предельно конкретных маркетинговых задач. Это наверняка потребует повсеместной ревизии региональных и городских стратегий развития, разработанных в последние 5–7 лет (в некоторых регионах этот процесс уже начался). Лидерами позиционирования станут две категории городов: региональные столицы, для которых вопрос репутации стоит на первом месте, а также малые и средние города – пионеры маркетинга, имеющие энергичные и творчески настроенные управленческие команды. Иными словами, те города, которые поймут, что выйти на рынок территорий со своими уникальными имиджами и брендами нужно в числе первых и в числе первых занять выигрышные социально-экономические ниши, чтобы получить соответствующие инвестиции и кадровые ресурсы. Потому что «забег выигрывает не тот, кто быстрее бежал, а тот,

кто раньше выбежал». И с этой точки зрения «стартовые условия» в продвижении своих интересов для всех российских городов равны и не обусловлены местоположением, финансовым благосостоянием или мощностью экономической базы.

У российских городов сегодня есть уникальная возможность явить миру свой обновленный имидж, который становится важным нематериальным ресурсом развития. С одной стороны, назрела необходимость рекламировать себя, но с другой – несмотря на бескрайность и разнообразие наших пространств, российские города в массе своей продолжают жить и выглядеть поразительно одинаково. Они не торопятся осваивать имиджевые ниши, но соображения конкурентоспособности неизбежно будут подталкивать их этому. Обязательно появятся города – символы традиционных и известных всему миру российских брендов – Сибири, Волги, Черноземья, Кавказа, Байкала, Урала, города, связанные с именами знаменитых писателей, композиторов, художников, исторических деятелей, космонавтов. Российская история, духовные традиции, культура, искусство, менталитет, характер – все это открывает поистине безграничные возможности для творчества в конструировании имиджа наших территорий.

Какие основные рекомендации можно дать городам, приступающим к маркетингу? Опираясь на зарубежный и российский опыт городов – пионеров маркетинга, выделим главные факторы успеха.

1. Финансовая составляющая маркетингового проекта – далеко не самое главное. Представление о том, что «деньги решают все», является расхожим заблуждением. Главный ресурс маркетинга – творческие, активные горожане и их идеи.

2. Маркетинг города – это коллективный труд и поле для реализации социального партнерства. В маркетинге заинтересованы и власть, и бизнес, и

население. Но «вклад» каждой стороны в данный проект разный: власть – административный ресурс, координация, лоббирование интересов города в государственных органах; бизнес – финансовая и кадровая поддержка; население – новые идеи и политическая поддержка. При этом конечно же велика роль лидера – главы города как инициатора и главного сторонника проекта.

3. Сила и привлекательность городов – в их непохожести. В основу маркетинговых стратегий город должен закладывать нечто сугубо свое, уникальное, чего нет у других.

4. Любое место, независимо от его нынешнего социально-экономического положения, имеет возможность успешно позиционировать и продвигать себя с помощью маркетинга. Даже в самом депрессивном и, на первый взгляд, бесперспективном городе есть скрытые ресурсы, которые просто нужно уметь обнаружить и «раскрутить». Более того, как показывает мировая практика, именно такие места проявляют наибольшую энергичность и волю к достижению поставленных целей в сфере маркетинга.

5. Органам местного самоуправления надо избавляться от пренебрежительного отношения к работе с информационным пространством. Почти все муниципалитеты декларируют, что проводят информационную политику. На самом деле никакой политики нет. Местная власть и ее работа по-прежнему terra incognita для горожан. Это сильно снижает рейтинг городских лидеров и приводит к тому, что их управленческие решения остаются без поддержки.

6. Существующие «минусы» города – это зачастую его потенциальные «плюсы». Поэтому во многих случаях правильнее не устранять «минусы» ценой огромных бюджетных затрат, а найти в них положительные стороны, стимулировать их и тем самым минимизировать отрицательный эффект.

## Российские города – лучший национальный бренд: 11 аргументов

Россия пребывает в поиске национальных брендов. Разработка темы маркетинга города позволила нам сформулировать гипотезу, которую ещё предстоит

анализировать и, возможно, пропагандировать. Гипотеза следующая: **российские города – это лучший национальный бренд для сегодняшней и завтрашней**

**России.** Продвижение именно этого бренда в наибольшей степени отвечает национальным интересам страны (социальным и экономическим) и приоритетам ее развития в XXI веке. Продвижение «десятки» или «двадцатки» российских городов могло бы стать стержнем в формировании имиджа страны и занять одно из центральных мест в соответствующей концепции.

#### **Обоснование гипотезы: базовые аргументы**

1. Россия исконно страна удивительных, уникальных городов. Еще греки называли Русь страной городов – Гардарикой. Для государства с самой большой территорией в мире города всегда были не просто населенными пунктами, но форпостами освоения огромных и очень разнородных (природно, экономически, культурно) пространств. По мере их укоренения и развития они скрепляли, «держали» территорию, быстро становились эпицентрами местного самосознания, местных культур, из чего в свою очередь складывалась российская государственность, российский менталитет. Даже само рождение государства и его символики происходило как соперничество между 4–6 городами – претендентами на столичный статус. Все это предопределило большое разнообразие городов, так же как и их огромное политическое и экономическое влияние.

В сегодняшней России насчитывается более 1000 городов. В них проживает более 3/4 населения страны. Почему-то на этот факт обращается до странности мало внимания в общественной жизни, в информационном пространстве. Наоборот, бытует стереотип, что исконные российские корни, ценности, традиции, вера, культура скрыты где-то в сельской глубинке, а в городах они, напротив, гаснут и гибнут. Создается впечатление, что бессознательно (а может быть, сознательно?) дискредитируется само понятие «город»<sup>55</sup>. В любом случае это не способствует экономическому развитию регионов, развитию местного самоуправления, местного патриотизма и гражданского общества.

2. Мировая экономика все больше состоит не из компаний, а из мест. Место, в особенности город как таковой, становится субъектом экономики. Таким образом, реклама мест в рамках инвестиционного и туристического маркетинга становится все более распространенным инструментом экономической политики. Например, одно из проявлений этой тенденции – феномен так называемых мировых городов (world cities).

Все более очевидно, что не национальные экономики и не транснациональные корпорации являются локомотивами мировой экономики, а скорее мировые города, коих по разным классификациям насчитывается от семи до нескольких десятков. Эти города, расположенные в 10–15 странах, отличаются особой внутренней средой и в большей степени заинтересованы в укреплении связей между собой, чем каждый из них – со своей страной.

Мировые города в силу своего стремительно растущего экономического и политического влияния – это сегодня один из общепризнанных мировых брендов. Каждый значительный (а также считающий себя таковым) город претендует на вхождение в этот «элитарный клуб». При этом ни один из российских городов не соответствует критериям мирового города (только Москва и только по одной из многих методик расчета причислена к их числу). Введение российских городов в число мировых могло бы стать общероссийской национальной идеей, поиски которой у нас так надолго затянулись.

3. В развитие предыдущего тезиса отметим, что в выстраивании имиджей экономически развитых стран определяющая, авангардная роль переходит к городам. Мировой собирательный имидж Нью-Йорка, Чикаго, Майами, Голливуда и Сизтла более привлекателен, чем имидж США в целом. Имидж Франции становится ничем без Парижа. Иерусалим – это много больше, чем Израиль и Палестина вместе взятые.

4. Имидж города всегда носит комплексный характер, и в этом его большое преимущество. Каждый город – это сложный организм, состоящий из множества разнообразных элементов, лучшие из которых могут быть объектами маркетинга. Город – это его люди и его традиции, его знаменитые горожане и его уникальная история, архитектурный облик и экономические бренды. В каждом городе есть своя «изюминка». И чем больше город, тем больше возможность выбора и сочетания его брендов, что обеспечивает маркетинговой стратегии гибкость: всегда легко можно в случае необходимости сместить акценты брендинга с одних городских особенностей на другие, и при этом внимание к городу в целом не ослабевает. В этом смысле город – это зонтичный бренд. Кроме того, для любого объекта маркетинга крайне важно, что каждый без исключения город уникален и неповторим, поскольку главное в бренде – его уникальность. Это тем более справедливо для широчайшего (потенциально) многообразия российских городов.

5. В мировой практике уже накоплен солидный опыт

брендинга городов, несмотря на то, что в качестве специально созданных проектов такие работы были инициированы сравнительно недавно – не ранее 60-х годов прошлого столетия. Успешных зарубежных примеров, когда стратегия продвижения города становилась стержнем имиджа страны, масса: Glasgow Smiles Better, Sydney Freedom Capital, I ♥ New York, London Olympic, Shanghai-EXPO-2012 и многие-многие другие проекты.

Мы не раз в книге отмечали, что в России за последнее десятилетие также появились свои города – пионеры маркетинга. Таких городов уже порядка 10–15 – это Великий Устюг, Мышкин, Казань, Томск, Ярославль, Суздаль, Сочи и многие другие. На их опыт можно опираться при осуществлении общероссийского проекта.

6. Города – это самый устойчивый из всех видов брендов. Имидж страны ассоциируется в первую очередь с имиджем государства, поэтому он легко подвержен изменениям политической конъюнктуры. Корпоративные бренды также подвержены многим рискам, они, как правило, быстрее устаревают, к тому же более затратны и, самое главное, с большим трудом завоевывают статус общенациональных, поскольку изначально это всё же коммерческие проекты. Город как бренд, напротив, трудно вырастить, но и трудно разрушить, он более устойчив перед воздействием политических и экономических факторов риска. У России уже есть мощные, столетиями возвращенные города-бренды (чего стоит один только Санкт-Петербург!). Многие из них даже старше самой России (Москва, Ярославль, Владимир, Новгород, Тверь и др.).

Так что России в этом плане есть чем гордиться. Но работа предстоит большая, поскольку системный маркетинг мест в общенациональном масштабе России до сих пор не был знаком. Самый первый проект в этой сфере – Сочи – запущен совсем недавно.

#### **Обоснование гипотезы: аргументы российской специфики**

7. И российские и зарубежные эксперты едины во мнении, что через 5–7 лет начнется эпоха активной конкуренции российских городов между собой. Конкуренции за всё – за инвестиции, информационные потоки, талантливых преподавателей, врачей, менеджеров, туристов и т.п.

Последние годы показали, что обостряется конкуренция за государственные инвестиции. Развиваются

конкурсные механизмы участия муниципалитетов в федеральных целевых программах, и все больше мест претендует на участие в них, осваивая практику создания конкурсных заявок. Запуск приоритетных национальных проектов заставил города бороться за инвестиции в рамках этих проектов. Казань и Томск на зависть соседям весьма преуспели в привлечении федеральных средств на празднование юбилея города. Информационное сопровождение празднования тысячелетия Казани по масштабу было сопоставимо с приоритетными национальными проектами, и в этом исключительная заслуга руководства и жителей республики.

Все это способствует появлению у городов духа соревновательности. Традиционно основное место в аналитике социально-экономического развития города отводилось анализу такого развития в динамике. Сегодня акцент смещается: все чаще приходится видеть разделы, посвященные сравнению города с его соседями и конкурентами. «Реклама» города перед вышестоящими уровнями власти становится уже не такой важной, как «реклама» себя на фоне соседних муниципалитетов.

8. Российская специфика межгородской конкуренции состоит в том, что предметом ее в ближайшие годы будут не инвестиции, а люди. В условиях, когда население страны ежегодно тает на 700–800 тысяч человек, для большинства городов участие в этой конкуренции окажется вопросом физического выживания. Когда человек станет «дефицитным ресурсом», между городами неизбежно развернется жесткое соперничество за него, как носителя знаний, профессиональных навыков, опыта, творческих способностей. На наш взгляд, именно потенциальные жители будут главной целевой аудиторией в российских городских маркетинговых стратегиях. Возможность для городов развиваться в качестве брендов позволит им сохранить своих и привлечь новых жителей.

9. Российские города, особенно наиболее крупные из них, обладают огромным социально-экономическим потенциалом. Это локомотивы экономического роста в стране. В 10 городах производится около половины российского ВВП. В больших городах сосредоточены основные финансовые, культурные и интеллектуальные ресурсы страны. Вместе с тем этот колоссальный потенциал в настоящее время используется лишь в малой степени, во многом из-за того, что эти активы недооценены в общественном сознании. В том числе и «самооценка» городов сильно занижена. Для формирования стратегий развития ведущим городам нужны амбиции.

10. Продвижению городов как брендов России заведомо гарантирована мощная низовая поддержка, например тот самый фандрайзинг, который так желателен для общегосударственных проектов. Такой проект априори будет восприниматься на ура местными и региональными властями. Это обеспечит необходимый административный ресурс. При правильной организации проекта в его реализацию активно включится население, что будет способствовать формированию местных сообществ и придаст идее гражданскую легитимность (что явится прецедентом). Наконец, проект будет поддержан местным бизнесом, поскольку любой корпоративный бренд имеет место производства, и бизнесмены знают, что очень трудно сделать так, чтобы имидж товара, произведенного в городе, воспринимался лучше имиджа самого города.

Таким образом, брендинг городов – это гарантированно общенациональный проект. А связь спускаемых «сверху» инициатив с позитивной и энергичной реакцией «снизу» – это как раз то, чего так не хватает нынешним проектам общенационального масштаба.

11. На фоне очевидно и быстро ухудшающегося имиджа России, в частности в европейских и американских аудиториях, образы многих российских городов остаются сугубо положительными. Они уже давно и эффективно работают на имидж страны и оказывают на него огромное позитивное влияние. Иными словами, имидж многих российских городов в зарубежных аудиториях намного лучше, чем имидж России в целом. Яркие примеры – Санкт-Петербург, Новгород Великий, Ярославль, Казань, Сочи. И это надо использовать.

Развитие концепции города как национального бренда отвечало бы стратегическим интересам страны, способствуя реализации многих полезных принципов. В частности, не следует забывать, что Россия – это не только Москва. Россия богата регионами, для которых города являются средоточием их экономического, духовного и интеллектуального богатства. Ведь Россия – это федерация, что критически важно для страны с необъятной территорией.

Концепция городов-брендов послужит катализатором региональной политики России и стратегического планирования развития городов и регионов.

Она также будет способствовать повышению конкурентоспособности регионов на внутреннем рынке и на международных рынках товаров и услуг.

## НАИБОЛЕЕ СИЛЬНЫЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ БРЕНДЫ РОССИИ

- ✓ **Москва.** Бренд уже состоявшийся. Однако есть масса возможных перспективных вариантов его модернизации и «достройки»: 1) Москва – символ передовой, процветающей России; 2) Москва – Третий Рим, столица православного мира; 3) Москва – театральная столица мира<sup>56</sup>; 4) Москва – музыкальная столица мира (международный конкурс имени Чайковского – сильный мировой бренд, консерватория, концертные залы); 5) Москва – мировой город (в качестве лозунга с ориентацией на повышение качества жизни).
- ✓ **Санкт-Петербург.** Бренд уже состоявшийся: культурная столица России, самый европейский из всех российских городов. Максимальный рейтинговый имидж среди зарубежных аудиторий.
- ✓ **Казань.** Важнейший для международной репутации скреп России с исламским миром. Экономический лидер среди мусульманских регионов России. Город с богатейшей тысячелетней историей. По демографическим прогнозам, к 2025 году Казань выйдет на третье место по численности населения среди российских городов.
- ✓ **Новгород, Владимир.** Колыбели русской государственности, духовности, собиратели земель. В настоящее время – лидеры по туристической привлекательности после Москвы и Санкт-Петербурга.
- ✓ **Владивосток.** Восточные ворота России. Город имеет важнейшее геополитическое и экономическое значение для страны, в то время как его имидж сильно хромает. Город достоин много большего.
- ✓ **Томск.** Умный город, сибирские Афины, российская фабрика инноваций. Самый студенческий город страны (первое место по доле студентов в структуре населения). Победитель в конкурсе за размещение технико-внедренческой зоны. Город с активной позицией в стратегическом позиционировании. Одно из пяти стратегических направлений развития (в соответствии со стратегией развития города до 2020 года) – внешнее позиционирование города.
- ✓ **Самара, Пермь.** Столицы российской демократии и гражданского общества (сейчас это не так, но в перспективе такой бренд был бы очень популярен среди целевых аудиторий). Локомотивы региональных экономик. В перспективе это реальные кандидаты в мировые города.
- ✓ **Сочи.** Первый маркетинговый проект федерального уровня. Спортивная столица России. Сочетание уникальных природных ресурсов и развитой инфраструктуры, активизированный административный ресурс.
- ✓ **Ярославль.** Столица русского Севера. Мощный экономический центр. Активная позиция властей. Город готовится к празднованию 1000-летия с продуманных маркетинговых позиций.
- ✓ **Возможные бренды «второго порядка»** – Калининград, Мурманск, Хабаровск, Ростов-на-Дону, Сергиев Посад, Чебоксары, Астрахань, Иркутск, Екатеринбург, Великий Устюг, Мышкин... Всего же «брендовых» категорий городов может быть названо много. Например, приморские города (причерноморские, приазовские курорты), города-наукограды и др.

## ПРИМЕЧАНИЯ

[82]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

- 1 «Голливуд – это, прежде всего, *место*. Его индустрия работает за счет постоянного доступа к креативным талантам совокупности людей, которые здесь сосредоточены... Такие места служат магнитом для талантов, притягивая их и объединяя... Реальный экономический смысл “голливудизации” заключается в том, что вместо компаний ее основными организационными элементами становятся различные места» (Флорида Р. Креативный класс. М.: Классика-XXI век, 2005. С. 44).
- 2 Современный экономический словарь / Под. ред. Б.А. Райзберга. М.: Инфра-М, 1998.
- 3 Meer J., van der. The role of city marketing in urban management. Rotterdam: EURICUR. Erasmus University, 1992.
- 4 Функе У. Методологические основы разработки городской концепции // Евроград. 1998. № 10. С. 48–53.
- 5 В связи с демографическим кризисом российские эксперты даже выдвинули тезис о грядущей «насильственной гуманизации» общества. Ценность и значимость человеческой жизни, личностного начала, демократических прав и свобод будут необходимо главными в российской государственной риторике (см. напр. <http://www.demoscope.ru/weekly/2006/0233/gazeta031.php>).
- 6 Флорида Р. Креативный класс. М.: Классика-XXI век, 2005. С. 43–45.
- 7 Показателен в этом плане пример Бостона, см.: Ward S.V. Selling Places: The marketing and Promotion of Towns and Cities 1850–2000. London: Spon Press, 2004. P. 190.
- 8 Один из наиболее интересных и основательных трудов, описывающих историю маркетинга городов-курортов, – книга С. Уарда (Ward S.V. Selling Places: The marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850–2000. London: Spon Press, 2004).
- 9 См.: Бурстин Д. Американцы: национальный опыт. М.: Прогресс, 1993. С. 210.
- 10 Рекламные прокламации новоявленных американских городов широко ходили в Европе. Жители одного дакотского городка назвали его «Бисмарк» для привлечения немцев, и в Германии с эффектом продавались билеты на маршрут Бремен – Бисмарк.
- 11 См.: Ward S.V. Selling Places... P. 13.
- 12 См.: USBC, County and City Data Book. Washington, D.C., 1994.
- 13 См.: Office of Population Census and Surveys, UK, London, 1994–1996.
- 14 См.: O'Connor J., Wynne D. From the Margins to the Center: Cultural Production and Consumption in Post-Industrial City. Aldershot Arena, 1996.
- 15 Новый урбанизм, о котором в России еще почти ничего не известно, – это попытка бороться с бесконтрольным ростом города путем восстановления общинного духа и чувства сообщества. Новый урбанизм сочетает в себе элементы архитектуры, планирования и градостроительства, объединенные вокруг нескольких ключевых идей: 1) взгляд на город с точки зрения пешехода – так называемые пять минут ходьбы; 2) особая роль границ – сплошное застроенное нечто должно смениться кластерами, между которыми лежат свободные пространства; 3) единство и целостность городского пространства. Идеальный город должен быть вписан в климат и ландшафт данной местности, в культуру своей страны, в свою историю, притом не только внешним обликом, но и структурно.
- 16 По подсчетам специалистов, только благодаря Олимпийским играм в Атланте в экономику Джорджии в период с 1991 по 1997 поступило около \$ 5 млрд.
- 17 Мэр Ярославля предложил всем городским предприятиям и организациям ежегодно перечислять однодневный заработок работников в фонд подготовки к юбилею. Предложение поступило не только ярославским компаниям, но и федеральным холдингам.
- 18 Впрочем, у Краснодара появился серьезный конкурент: велика вероятность того, что Краснодарский экономический форум может «мигрировать» в Сочи.
- 19 К. Андросов, заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации, в интервью журналу «Эксперт» (2007. № 21).
- 20 В экономике событий также присутствует конкуренция городов в привлечении участников. Например, многие специалисты увидели в Санкт-Петербургском экономическом форуме конкурента Российскому экономическому форуму в Лондоне. Тем более что в 2007 году невзначай брошенное замечание президента Путина многие российские бизнесмены и чиновники восприняли как сигнал воздержаться от поездки в Лондон.
- 21 От англ. brand – товарная марка, клеймо.
- 22 Данный результат имеет прямое экономическое значение для города, поскольку «измеряется» меньшим количеством мусора на улицах, неиспорчен-

- ными лавочками и сидениями в автобусах, чистыми подъездами и т.д.
- 23 Жаль, однако, что пока в большинстве случаев подобные пиаровские кампании, спонтанные и поверхностные, проводятся в преддверии местных выборов или – и того хуже – в преддверии приезда высоких федеральных или региональных чиновников.
- 24 «Мостар» в переводе с турецкого – мостохранитель.
- 25 Типология – вид классификации с упором на качественные параметры рассматриваемого объекта, системы, совокупности элементов, когда анализируются и группируются их ортогональные признаки, слабо скоррелированные или вовсе не обнаруживающие связей.
- 26 Похожая схема планирования проектов предлагается в монографии: *Морс К., Страйк Р., Пузанов А.С. Эффективные решения в экономике переходного периода : Аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики. М.: Айрис-пресс, 2007. С. 19–33.*
- 27 См.: <http://www.rian.ru/society/20060529/48767590.html>
- 28 Формат книги не позволяет полностью описать методику анализа заинтересованных сторон. Подробнее об этом см.: *Морс К., Страйк Р., Пузанов А.С. Эффективные решения в экономике переходного периода. С. 43–57.*
- 29 У Ф. Котлера этот процесс назван «визуализацией целевого поведения». См.: *Котлер Ф. и др. Маркетинг мест. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. С. 228.*
- 30 Подробно о способах оценки успешных проектов см.: *Визгалов Д. Методы оценки муниципальных программ. М.: фонд «Институт экономики города» 2005*
- 31 См., например: *Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. М.: Добросвет, 2001.*
- 32 В философии наиболее распространена трактовка «образа» как результата и формы отражения объекта в сознании человека. В психологии под понятием «образ» подразумевают модель какого-либо реального предмета или явления, замещающую его в сознании человека и возникающую при его упоминании. В географии под образом города понимают комплекс представлений конкретной социальной общности о природном, экономическом и культурно-историческом наполнении городского пространства, о положении и значении города в территориальных образованиях различных иерархических уровней (См.: *Замятин Д. Гуманитарная география: Пространство и язык географических образов. 3 СПб.: Алетейя, 2003. С. 331*). Вообще, необходимо сказать, что география образов (ее все чаще называют имагинальной географией) не только имеет давнишние традиции в отечественной географии, но и активно развивается в настоящее время. С каждым годом появляется все больше исследований, в которых образ города рассматривается как элемент художественной и информационной культуры, причем способный изменяться и измеряться с помощью объективных показателей.
- 33 *Гандрабура Е. Высокая мода для городов // Городской альманах. 2006. Вып. 2. С. 195.*
- 34 *Ashworth G., Voogd H. Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning. L: Belhaven, 1990. P. 82–83.*
- 35 *Котлер Ф. и др. Маркетинг мест. С. 205.*
- 36 За рубежом он лучше, чем внутри страны. Для европейцев Санкт-Петербург – это культурная столица России, с уникальной архитектурой, особым историческим микроклиматом, туристическими достопримечательностями. А к внутрироссийскому имиджу города в последние годы стали примешиваться нежелательные мотивы, связанные с ксенофобскими настроениями, криминализацией, неухоженностью городской среды.
- 37 Многочисленные примеры того, что интеллектуальные, эмоциональные и духовные качества выдающегося человека бывают обусловлены конкретным городом, приводятся в увлекательной книге П. Вайля «Гений места»: «...связь человека с местом его обитания – загадочна, но очевидна. Вернее так: несомненна, но таинственна...» (М.: Независимая газета, 2001. С. 7).
- 38 На это можно возразить, приведя примеры городов, называющих себя Северной Пальмирой, которые таким образом подражают Пальмире и теряют уникальность. Но в том-то и дело, что подражание «оригинальному» городу никогда не бывает абсолютным, специфика места дает о себе знать. Как бы то ни было, город всегда претендует на уникальность своего имиджа или оспаривает ее у городов – конкурентов по имиджу. Например, существует несколько городов, оспаривающих звание Северной

- Венеции – каждый считает таковой только себя.
- 39 См., напр.: *Ивина Л.В., Воронцов В.А.* Терминология венчурного финансирования. М.: Академический проект, 2002. С. 66.
- 40 Закрытое административно-территориальное образование.
- 41 См.: *Гандрабура Е.* Высокая мода для городов. С. 194.
- 42 *Визгалов Д.* Молчат о Перми? И слава Богу! Значит, это спокойный respectable город // Новый компаньон. 2004. 30 марта.
- 43 См.: *Котлер Ф.* и др. Маркетинг мест. С. 268.
- 44 Бытует мнение, что у молодежи труднее всего пробудить интерес к общегородским делам. Это досадное заблуждение, поскольку, согласно многочисленным исследованиям и городским маркетинговым проектам, наиболее «отзывчивыми» и социально активными категориями горожан являются молодежь и пенсионеры.
- 45 Например, в нескольких городах по рекомендации Института экономики города использовался так называемый метод обученных наблюдателей, когда жители города (наиболее активны в этом смысле пенсионеры) на волонтерских началах оценивают состояние городских «мусорок» по единой визуальной шкале.
- 46 Согласно докладу МОК, 18 тыс. человек, то есть 2/3 персонала, обслуживавшего зимнюю Олимпиаду в Турине в 2006 году, были волонтерами из числа жителей города и его окрестностей (<http://www.olympic.org/uk/games/past>).
- 47 Под эффективность понимается соотношение результатов и затрат.
- 48 Подробнее об инвестиционном паспорте города см. в «Кодексе лучших практик муниципального управления» на сайте Института экономики города [www.urbanecomomics.ru](http://www.urbanecomomics.ru).
- 49 См.: *Atkinson R.* Domestication by Cappuccino or a Revenge on Urban Space? *Urban Studies*, vol. 40, no. 9 (2003): 1829.
- 50 См.: *Котлер Ф.* и др. Маркетинг мест. С. 288.
- 51 Принцип формирования «плотной» коммуникативной среды был в свое время положен в основу создания Силиконовой долины в США.
- 52 Недавно представитель одной консалтинговой компании, работающей с бизнесом, уверял меня, что проблема кадров перед российскими компаниями не стоит. При этом в качестве аргумента он привел следующий пример. Директору завода в Петропавловске-Камчатском ничего не стоит получить необходимого специалиста, поскольку у завода (как и у многих российских компаний сегодня) есть средства, на которые можно выписать нужного специалиста из Москвы (!). Но ведь это означает, что ближе, чем в Москве, специалистов, нужных Петропавловску, уже не осталось?..
- 53 Еще одной существенной для городов группой влияния может быть экспертное сообщество. Специализированные консалтинговые и научно-исследовательские центры, контактирующие с городом, впоследствии в своей работе с другими территориями распространяют его опыт (позитивный или наоборот), ссылаются на него, могут рекомендовать (или не рекомендовать) коллегам или инвесторам сотрудничество с городом и реализацию совместных проектов. Например, на базе Института экономики города создан Кодекс лучших практик муниципального управления, который пользуется большим спросом не только у городских администраций, но и у международных донорских организаций и инвестиционных компаний (см. электронную версию Кодекса на <http://www.urbanecomomics.ru>).
- 54 Недавний из многочисленных примеров: визит президента Путина во Владивосток в мае 2007 года кардинально изменил приоритеты развития города. Президент выступил с инициативой проведения во Владивостоке саммита АТЭС в 2012 г., что подразумевает целый комплекс работ по реформированию городской среды. Это означает кардинальное изменение стратегии развития Владивостока, которая была принята незадолго до президентского визита.
- 55 В новой, действующей редакции Федерального закона № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» само слово «город» скрупулезно заменено авторами на более абстрактные и менее понятные «городское поселение», «городской округ», «муниципальное образование», «поселение».
- 56 В Москве насчитывается более 100 театров. Этим не может похвастать ни одна из европейских столиц.

# ГЛОССАРИЙ

---

**Бренд города** – визуальный или виртуальный символ города, позитивный «фирменный» признак, по которому потребители распознают город, «раскрученная» товарная марка города, формирующая или подтверждающая его имидж и репутацию.

**Брендинг города** – целенаправленная деятельность по созданию и развитию городского бренда.

**Дифференцированный маркетинг** – нацеливание маркетинговой кампании сразу на несколько сегментов рынка с разработкой отдельного предложения для каждого из них.

**Имидж города** – существующая в сознании совокупность устойчивых (но необязательно системных и верных) представлений о городе. Складывается из трёх составляющих – одной объективной (характеристики территории, отражающие объективную действительность) и двух субъективных (личный опыт, личное представление о территории, с одной стороны, и чужие мнения, стереотипы и слухи о территории – с другой).

**Кодирование имиджа** – в коммуникации процесс представления имиджевых идей (имиджевого послания города) в символической форме. В виде кодов используются лозунги, знаки, вербальная и невербальная информация и символы.

**Концепция имиджа города** – описание, «расшифровка» имиджа города, его метафорических значений, обоснование основной идеи имиджа и ее соответствия духу города.

**Маркетинг** – обширная по своему спектру деятельность в сфере рынка товаров, услуг, ценных бумаг, осуществляемая в целях стимулирования сбыта товаров, развития и ускорения обмена, получения прибыли фирмы.

**Маркетинг города** – комплекс действий городского сообщества, направленных на выявление и продвижение своих интересов для выполнения конкретных задач социально-экономического развития города. В широком смысле это продвижение интересов города.

**Маркетинговая коммуникация** – комплекс различных мер по доведению маркетингового послания города до целевой аудитории. Маркетинговая коммуникация отвечает на следующие вопросы: как лучше представить нужную информацию целевой аудитории? какие информационные каналы для этого выбрать?

**Маркетинговая стратегия города** – долгосрочная или среднесрочная программа (проект) осуществления маркетинга города. Рекомендуемая структура стратегии состоит из трех разделов: 1) позиционирование

(цели, задачи проекта, концепция целевого имиджа города, бренд города, уникальное предложение города, описание целевой аудитории); 2) продвижение (комплекс мероприятий, методы воздействия, каналы маркетинговой коммуникации); 3) организационное обеспечение проекта (ресурсное обеспечение, механизмы координации и контроля за реализацией, система мониторинга и оценки результативности). Реализация маркетинговой стратегии города (осуществление маркетинга города) подразумевает анализ, планирование, проведение мероприятий, рассчитанных на продвижение интересов города, и контроль за этим процессом.

**Маркетинговые исследования** – систематический мониторинг данных, необходимых для выполнения поставленных задач маркетинга. Включает сбор данных, анализ данных и отчет о результатах.

**Недифференцированный маркетинг** – нацеливание маркетинговой кампании на весь рынок сразу с одним и тем же предложением в отличие от разработки отдельных планов действий для каждого из сегментов целевой аудитории (дифференцированный маркетинг).

**Позиционирование города** – первый этап в маркетинге города: обеспечение городу отличного от других, желательного места и роли среди других городов и в сознании целевой аудитории. Включает проведение маркетинговых исследований для определения перспективных социально-экономических ниш и конкурентных позиций, которые необходимо занять городу, формирование концепции и характеристик перспективного имиджа города, определение целевой аудитории маркетинга, планирование маркетинговой стратегии города, дизайн городского бренда.

**Пропаганда (publicity)** – неоплачиваемое стимулирование хорошего имиджа города путем распространения позитивной информации о нем. Целевой ориентир пропаганды – благожелательное отношение к городу со стороны различных групп интересов.

**Реклама города** – любая платная форма неличного представления и продвижения города конкретным обозначенным заказчиком.

**Сегментирование рынка** – выявление целевой аудитории маркетинга и разбивка ее на различные категории в зависимости от характера их взаимодействия с городским сообществом и предполагаемого влияния на результаты маркетинга. Для каждой из категорий целевой аудитории разрабатывается адекватный комплекс маркетинговых мероприятий.

## ЛИТЕРАТУРА

[86]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

- Басовский Л. Маркетинг. Курс лекций. — М.: Инфра-М, 2005.
- Вайль П. Гений места. — М.: Независимая газета, 2001.
- Визгалов Д. Методы оценки муниципальных программ. — М. Фонд «Институт экономики города», 2005.
- Гандрабура Е. Высокая мода для городов // Городской альманах. 2006. Вып. 2.
- Голубков Е. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финпресс, 2000.
- Городской манифест : Материалы юбилейной конференции фонда «Институт экономики города». — <http://www.urbanomics.ru>
- Замятин Д. Мета-география: пространство образов и образы пространства. — М.: Аграф, 2004.
- Замятина Н. Взаимовлияние образов географических объектов: постановка проблемы // Вопросы экономической и политической географии зарубежных стран. Вып. 15. — М., 2002.
- Замятина Н. Когнитивная география // География. 1999. № 44.
- Зубаревич Н. Российские города как центры роста. — <http://www.rusrev.org/content/review/default.asp?shmode=8&ids=125&ida=1197&idv=1204> — 2004
- Колосов В., Бородулина Н. Из России с любовью // Россия в глобальном мире. 2003. № 1.
- Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. — СПб.: АО «Коруна», 1994.
- Линч К. Образ города / Пер. с англ. — М.: Стройиздат, 1982.
- Лэндри Ч. Креативный город / Пер. с англ. — М.: Классика-XXI век, 2005.
- Морс К., Страйк Р., Пузанов А.С. Эффективные решения в экономике переходного периода : Аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики. — М.: Айрис-пресс, 2007.
- Муратов П. Образы Италии. — СПб.: Азбука-классика, 2005.
- Орлова Т. Программа продвижения города как метод коммуникационного менеджмента. — <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/20.php>
- Панкрухин А. Маркетинг территорий. — СПб.: Питер, 2006.
- Рожков И., Кисмерешкин В. Бренды и имиджи. Страна, регион, город, отрасль, предприятие, товары, услуги. — М.: РИП-холдинг, 2006.
- Тоффлер Э. Шок будущего / Пер. с англ. — М.: ООО «Издательство АСТ», 2004.
- Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые меняют будущее / Пер. с англ. — М.: Классика-XXI век, 2005.
- Фукуяма Ф. Великий разрыв. — М.: ООО «Издательство АСТ» : ЗАО «НПП «Ермак»», 2004.
- Хрестоматия по географии России. Образ страны: Пространства России / Под общ. ред. Д. Замятина. — М., 1994.
- Чихичин В. Географический образ Буденновска: три уровня предварительной реконструкции // Сообщество. 2005. Вып. 2. (Российское пространство: взгляд географа).
- Чихичин В. Политико-географические образы субъектов РФ: факторы формирования (на примере Ставропольского края) // Политические исследования. 2005. № 2.
- Abrahams, E. "Cities and their news media images," *Cities* 17, no. 5 (2001): 363-370.
- Abrahams, E. "Media strategies for improving an unfavorable city image," *Cities* 21, no. 6 (2004): 471-479.
- Ashworth, G., H. Voogd. *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning* (London: Belhaven, 1990).
- Bailey J.T. *Marketing Cities in the 80th and Beyond* (Chicago: American Economic Development Council, 1989).
- Bradley, A., T. Hall, M. Harrison. "Selling Cities — Promoting New Images for Meeting Tourism," *Cities* 19, no. 1 (2002): 61-70.
- Clark, D. *Urban World, Global City* (London, New York, 1996).
- Competitive Cities. *A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development* // OECD Territorial Reviews — 2006. OECD Publishing, 2006.
- Haider, R. "Marketing places: The state of the art," *Commentary* (Spring 1989): 34-49. Halal, W.
- Kavaratzis, M., G.S. Ashworth. "City Branding: an Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?" *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 96, no. 5 (2005): 506-514.
- Lauristin, M., P. Vihalemm. *The Transformation of Estonian Society and Media: 1987-2001* (Chapter 1) in *Baltic Media Transition* (Tartu: Tartu University Press, 2002).

*Meer J., van der.* The role of city marketing in urban management (Rotterdam: EURICUR. Erasmus University, 1992).

*Mulgan, G.* Strategic Challenges to Governments in Europe ([http://www.nsw.ipaa.org.au/00\\_pdfs/mulgan160404.pdf/](http://www.nsw.ipaa.org.au/00_pdfs/mulgan160404.pdf/))

*O'Connor, J., D. Wynne.* From the Margins to the Center: Cultural Production and Consumption in Post-Industrial City (Aldershot Arena, 1996).

*Sassen, S.* *Territory. Authority. Rights.* From Medieval to Global Assemblages (Princeton: University Press, 2w006).

*Tani, S.* "Bad reputation — bad reality? The

interwining and contested images of a place," *Fennia* 179, no. 2 (2001): 143-157.

*Tani, S.* "Subjective, shared, sudden or planned? Place images revisited," *Nordisk Samh llsgeografisk Tidskrift*, no. 32 (2001): 105-128.

*Taylor P.* *Leading World Cities: Empirical Evaluations of Urban Nodes in Multiple Networks* (London, 2000).

*Tuan, Y.* "Images and Mental Maps," *Annals of the Association of American Geographers* 65, no. 2 (1975): 205-213/

*Ward, S.V.* *Selling Places: The marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000* (London: Spon Press, 2004).

## УКАЗАТЕЛЬ ГОРОДОВ

Абу-Даби 18, 37  
 Амстердам 35, 38  
 Антверпен 33  
 Арзамас 51  
 Арль 35  
 Армавир 71  
 Аспен 35  
 Астрахань 81  
 Атланта 9, 20, 38, 82  
 Афины 20, 35, 36, 81  
 Балтимор 16  
 Бангалор 33, 37  
 Барселона 20, 33, 35, 77  
 Берлин 18, 20, 35, 37, 38  
 Бильбао 33  
 Бирмингем 30  
 Бланес 34  
 Большой Камень 46-47, 51, 53  
 Бордо 34  
 Бостон 37, 82  
 Боттроп-Кирхелен 34, 51  
 Брайтон 34  
 Братск 13  
 Бремен 82  
 Брюгге 38  
 Брюссель 33, 34

Будапешт 36  
 Буэнос-Айрес 35  
 Варна 39  
 Ватикан 37  
 Вашингтон 77  
 Великий Новгород 36, 80, 81  
 Великий Устюг 8, 24, 36, 38, 53, 80, 81  
 Вена 34, 36, 38  
 Венеция 18, 35, 38, 84  
 Верона 34, 36  
 Версаль 36  
 Владивосток 21, 81, 84  
 Владимир 80  
 Вологда 34  
 Волгоград 61  
 Выборг 37, 39  
 Вязники 36, 38  
 Гамбург 38  
 Гастингс 15  
 Глазго 16, 30, 38, 80  
 Гонконг 56-57  
 Горбатов 35  
 Гусь-Хрустальный 33  
 Давос 18, 33  
 Дамаск 36  
 Дели 36

- Детройт 33  
Диш.Нет (Dish.net) 38  
Дзержинский 26  
Димитровград 51  
Дрезден 36  
Дубна 37  
Екатеринбург 33, 37, 38, 61, 81  
Елабуга 20, 21, 36, 38  
Елец 36  
Железногорск 51  
Женева 33, 34, 77  
Зальцбург 35  
Иерусалим 37, 79  
Иркутск 21, 81  
Йорк 30, 36  
Йоханнесбург 77  
Казань 20, 37, 80, 81  
Калининград 81  
Каменск-Уральский 20  
Канн 18, 35  
Карлсруэ 37  
Кембридж 37  
Киев 37  
Киото 36  
Кируна 35  
Кларк 38  
Кливленд 16  
Коломна 35  
Копенгаген 34, 35  
Кострома 37  
Краснодар 61, 82  
Красноярск 21  
Куала-Лумпур 36, 37  
Кукобой 36  
Кунгур 33  
Куршевель 35  
Лас-Вегас 35  
Ле-Бурже 18, 35  
Лейпциг 20  
Лермонтов 35, 50, 51, 53, 54-55  
Ливерпуль 16, 35, 36  
Лидс 16  
Лилль 33  
Лион 33  
Лондон 8, 16, 28, 33, 34, 35, 36, 38, 56, 58, 77, 82  
Лос-Анджелес 35, 37  
Лхаса 33, 37  
Мадрид 35, 36  
Майами 37, 79  
Майсен 33  
Макарьев 37  
Малага 36  
Манила 37  
Манчестер 16, 35  
Медина 37  
Мекка 37  
Мехико 77  
Мельбурн 77  
Мешхед 37  
Милан 34  
Мира 37  
Москва 8, 18, 21, 23, 33, 34, 38, 58, 75, 77, 79, 80, 84  
Монако 33, 35  
Монреаль 20  
Мостар 29, 83  
Мурманск 81  
Муром 37  
Мцхета 37  
Мышкин 8, 36, 38, 80, 81  
Мэдисон 37  
Мюнхен 18, 20, 34, 35, 38  
Нефтеюганск 33  
Ниагара-Фоллс 34  
Нижний Новгород 33  
Нинингер 15  
Ницца 33  
Новороссийск 33  
Новосибирск 33, 37, 71  
Норильск 75  
Норт-Олстон 38  
Ньюарк 16  
Нью-Йорк 16, 31, 33, 38, 77, 79, 80  
Нью-Хейвен 37  
Нью-Орлеан 77  
Обнинск 37  
Оксфорд 37  
Осиенн 36  
Пало-Альто 37  
Париж 33, 35, 38, 51, 58, 77, 79  
Пекин 20, 36  
Пермь 37, 61, 66, 81, 84  
Пенза 66

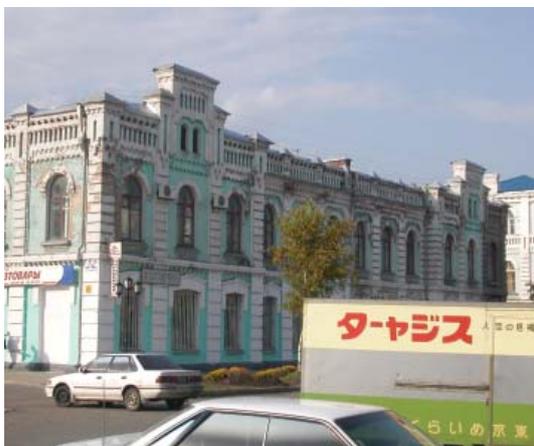
Петрозаводск 71  
Петропавловск-Камчатский 34, 84  
Питтсбург 16  
Покров 33, 34  
Полтава 36  
Портленд 38  
Пошехонье 34  
Прага 36  
Псков 36  
Путраджая 38  
Пятигорск 35  
Рендерс 37  
Рига 38  
Рим 18, 33, 36, 38, 77, 81  
Рио-де-Жанейро 18, 35, 77  
Ростов-на-Дону 37, 53, 61, 81  
Руполдинг 35  
Самара 33, 34, 53, 81  
Самарканд 37  
Санкт-Петербург 21, 33, 75, 77, 80, 81, 82, 83  
Сан-Паулу 35  
Сан-Ремо 18, 35  
Сан-Франциско 35, 36, 77  
Сан-Хосе 37  
Санта 38  
Саров 35, 37  
Северск 51  
Семенов 33  
Сент-Луис 37  
Сергиев Посад 37, 81  
Серпухов 37  
Сеул 20  
Сидней 20, 33, 34, 77, 80  
Сингапур 33  
Сиракюз 30  
Сизтл 79  
Снежинск 51  
Соликамск 43, 53, 58  
Сольвычегодск 36  
Сочи 8, 33, 34, 35, 52, 80, 81, 82  
Стамбул 37  
Стокгольм 38  
Страсбург 33  
Стратфорд-он-Эйвон 36  
Суздаль 80  
Сызрань 34  
Тверь 80  
Темников 37  
Тольятти 33  
Томск 20, 34, 37, 38, 51-52, 53, 58, 71, 80, 81  
Торонто 33  
Тула 53  
Турин 35, 84  
Тюмень 33  
Углич 37  
Ульм 36, 37  
Урюпинск 38, 51  
Уссурийск 72, 90-108  
Усть-Илимск 13  
Фарнборо 18, 35  
Феодосия 36  
Филадельфия 16  
Флоренция 35, 36  
Франкфурт 33  
Хабаровск 81  
Ханты-Мансийск 35, 38  
Хафвей 38  
Хей-он-Уай 28, 34  
Хельсинки 37  
Цюрих 33, 34  
Чебоксары 53, 81  
Челябинск 61  
Череповец 33  
Черняховск 40  
Чехов 35  
Чикаго 16, 33, 79  
Шанхай 20, 77  
Шеффилд 16, 35  
Эдинбург 18, 33, 34, 35, 56  
Эмшер-Парк 17, 34  
Эфес 36  
Эшленд 34  
Южно-Сахалинск 33  
Юкасьярве 29  
Юрмала 18  
Юрьевец 36  
Ярославль 21, 80, 81, 82

## ПРИЛОЖЕНИЕ

[90]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

### МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СФЕРЕ ТУРИЗМА. РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ ГОСТЕЙ УССУРИЙСКА И ГОРОДСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ, ЗАНЯТЫХ В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ



Маркетинговые исследования – это систематический мониторинг данных, необходимых для выполнения поставленных задач маркетинга. Маркетинговые исследования в рамках маркетинга города состоят из трех главных этапов: сбор данных, анализ данных и отчет о результатах.

Маркетинговые исследования очень важны при организации маркетинговых проектов. Без них невозможно разработать программу действий, адекватную текущей ситуации. В корпоративном секторе многие фирмы закладывают на маркетинговые исследования более половины бюджета всего маркетингового проекта.

Маркетинговые исследования проводятся постоянно, на всех этапах маркетингового проекта: на этапе планирования, на этапе проведения проекта, а также после его завершения. На каждом из этих этапов у них свое назначение. В процессе планирования они необходимы для подбора наиболее эффективных маркетинговых мероприятий и инструментов, адекватных текущей ситуации; на этапе проведения – для анализа хода реализации проекта и получения своевременной информации о возможных сбоях в программе; после завершения проекта – для оценки его результативности.

В качестве примера маркетинговых исследований представлены результаты анкетирования, проведенного в г. Уссурийск Приморского края. Исследование проведено администрацией Уссурийского городского округа и фондом «Институт экономики города» в рамках международной грантовой программы CityLinks.

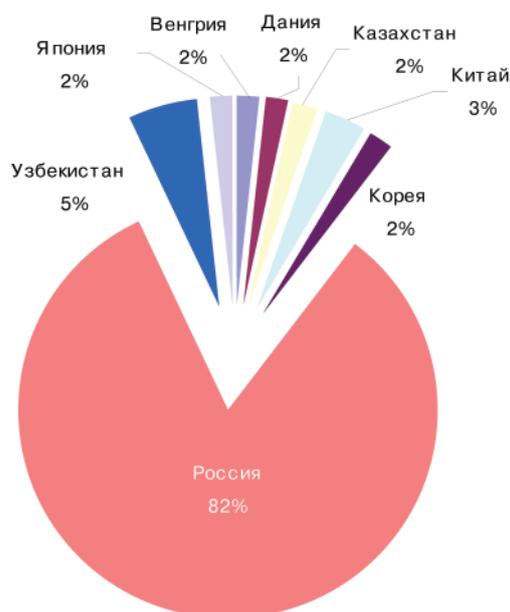
Задачами анкетирования было определить целевую аудиторию туристического маркетинга города и приоритетные направления развития туристического комплекса в городе.

Результаты данного анкетирования могут быть полезны для подготовки конкретных проектов и мероприятий в рамках реализации комплексной программы развития туристического комплекса.

## Часть 1. РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ ГОСТЕЙ УССУРИЙСКА

Анкетирование проводилось в январе–марте 2007 г. В гостиницах города было опрошено 58 гостей, результаты опроса представлены ниже.

### Вопрос 1. Откуда Вы приехали?



В основном город посещают жители Российской Федерации (82%), преимущественно из Владивостока, Хабаровска и Москвы. Среди опрошенных гостей были и жители соседних сел, других регионов Дальнего Востока и Восточной Сибири. Из других стран в город приезжают в основном граждане соседних государств: Японии, Китая, Кореи — по деловым вопросам (в том числе участие в торговле).

### Вопрос 2. Укажите, пожалуйста, Ваш пол...



### ... и возраст



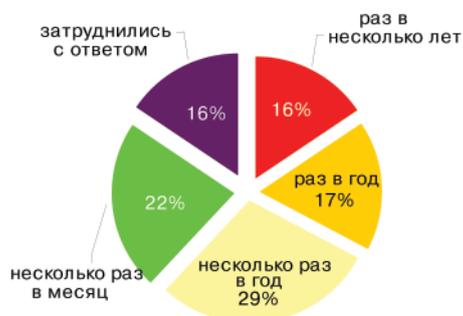
В основном город посещает молодежь в возрасте от 20 до 30 лет (50%). Люди старше трудоспособного возраста в город практически не приезжают, так как основная цель посещения — это решение деловых вопросов (44%).

**Вопрос 3. Вы посещаете Уссурийск впервые?**


Более половины опрошенных (56%) уже бывали в Уссурийске ранее, тогда как 41% посещают город впервые.

**Вопрос 5. Сколько дней Вы проводите в городе (если бываете неоднократно, то в среднем)?**


Большинство гостей города приезжают на сравнительно небольшие сроки – до 10 дней (51%), а те, кто приезжает на срок более месяца (21%), это в основном люди, занятые в Уссурийске в сфере торговли (в частности, на китайском рынке) или имеющие свой бизнес в городе.

**Вопрос 4. Как часто Вы бываете в городе?**

**Вопрос 6. Цель Вашей поездки?**

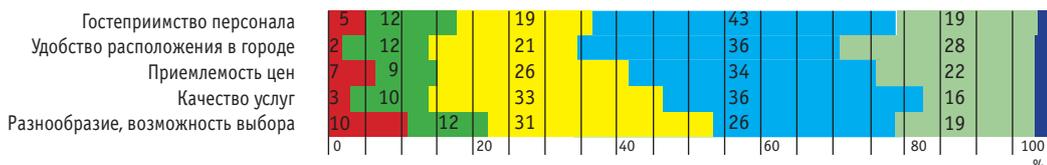

Основные цели посещения Уссурийска – это решение деловых вопросов, работа в сфере торговли и строительстве (44%) и отдых, включая посещение родственников и друзей (46%). Как транзитный пункт в своем маршруте Уссурийск выбрало только 6% опрошенных гостей города, а как место для учебы – 2%.

По мнению специалистов, одним из преимуществ Уссурийска является его географическое положение в качестве транзитного города, которое, однако, не используется ввиду недостаточно высокого качества гостиниц и сопутствующих услуг. Как следствие – только 6% опрошенных гостей города являются транзитными пассажирами.

**Вопрос 7. Оцените по 5-балльной шкале следующие характеристики Уссурийска**

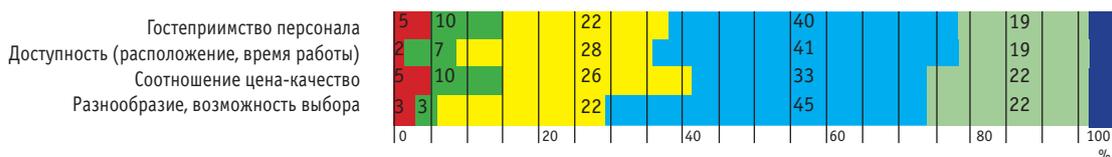
1 (очень плохо) 2 3 4 5 (очень хорошо) Затруднились с ответом

**Вопрос 7.1. Гостиничные услуги**



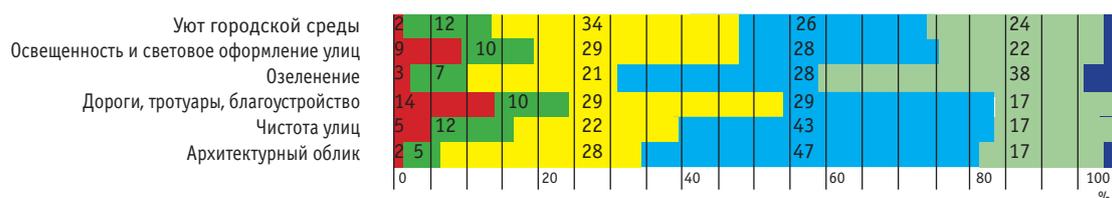
Гости оценивают гостиничные услуги города достаточно высоко, однако они предпочли бы иметь большее разнообразие и возможность выбора. Больше всего им нравится удобство расположения гостиниц в городе и качество услуг.

**Вопрос 7.2. Сервис питания**



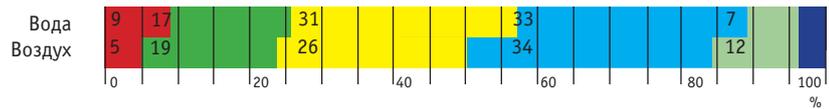
Сервис питания гостей Уссурийска в целом устраивает (среди оценок преобладают нейтральные, средние оценки). Меньше всего претензий к расположению и времени работы заведений общепита, а также к их разнообразию и возможности выбора.

**Вопрос 7.3. Привлекательность внешнего облика Уссурийска**



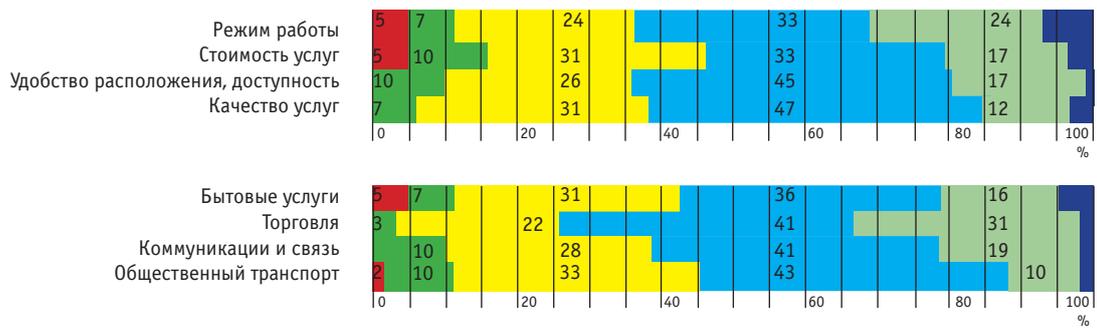
Оценивая привлекательность города, гости положительно оценивают уют городской среды, озеленение, архитектурный облик. Больше всего негативных эмоций вызвало состояние дорог, тротуаров и качество благоустройства территорий, освещенность и световое оформление улиц.

### Вопрос 7.4. Экологические условия



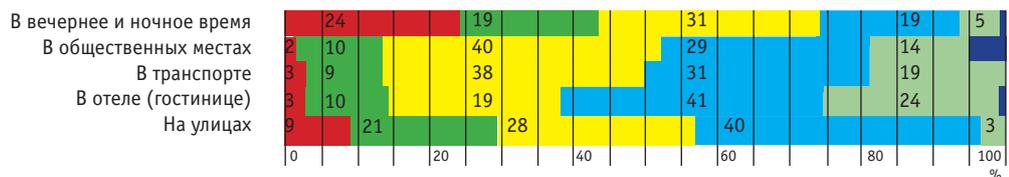
В оценке экологических условий в городе мнения респондентов разделились: часть гостей города жаловалась на низкое качество питьевой воды и высокую, по их мнению, загрязненность воздуха. Другие же, наоборот, отмечали свежесть и чистоту воздуха, а также высокое качество воды. Следует учесть, что эти оценки носят субъективный характер, потому что сравнения производились с экологическими условиями в родном городе, которые могли быть как лучше, так и существенно хуже имеющихся в Уссурийске.

### Вопрос 7.5. Городские услуги



В целом гости города достаточно высоко оценивают качество городских услуг в городе, отмечая, однако, отдельные недостатки в работе общественного транспорта и предприятий, предоставляющих бытовые услуги.

### Вопрос 7.6. Чувство безопасности в городе



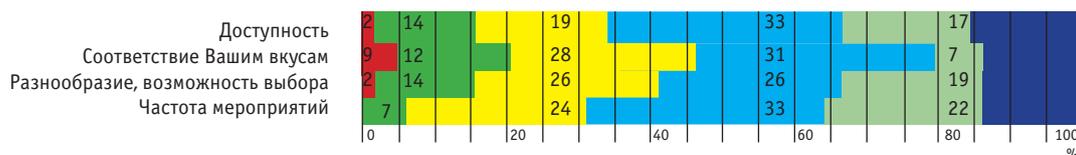
Гости города в среднем не чувствуют себя в безопасности на улицах города, особенно в вечернее и ночное время. Наиболее безопасным местом, по их мнению, является отель (гостиница). Проблема безопасности достаточно серьезна и требует скорейшего решения, так как достаточно много опрошенных (более 10%) жалуются на низкий уровень безопасности в городе.

**Вопрос 7.7. Насколько легко ориентироваться в городе**



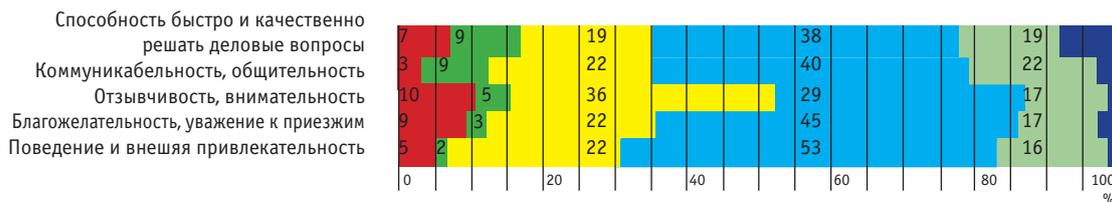
С точки зрения планировки и легкости ориентирования город привлекателен для приезжих. К сожалению, при заполнении анкет 37% гостей города пропустили данный вопрос, поэтому результаты следует интерпретировать с осторожностью.

**Вопрос 7.8. Оцените культурную жизнь в городе, если она Вам интересна**



Анализируя оценки респондентами культурной жизни в городе, следует отметить достаточно высокий уровень несовпадения имеющегося репертуара вкусам гостей города.

**Вопрос 7.9. Горожане и гостеприимство**

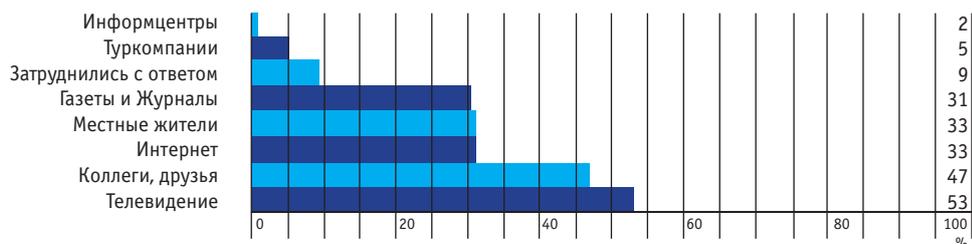


Среди представленных в анкете качеств горожан, которые в целом высоко были оценены гостями города, наибольшее количество негативных отзывов получили отзывчивость и внимательность, способность быстро и качественно решать деловые вопросы и благожелательность и уважение к приезжим. Гости города в числе негативных факторов отмечали также большое количество мата на улицах, недоброжелательное поведение работников сферы услуг и общественного транспорта. В целом 30% опрошенных жители Уссурийска понравились, в то время как 19% считают, что горожане портят впечатление о самом городе.

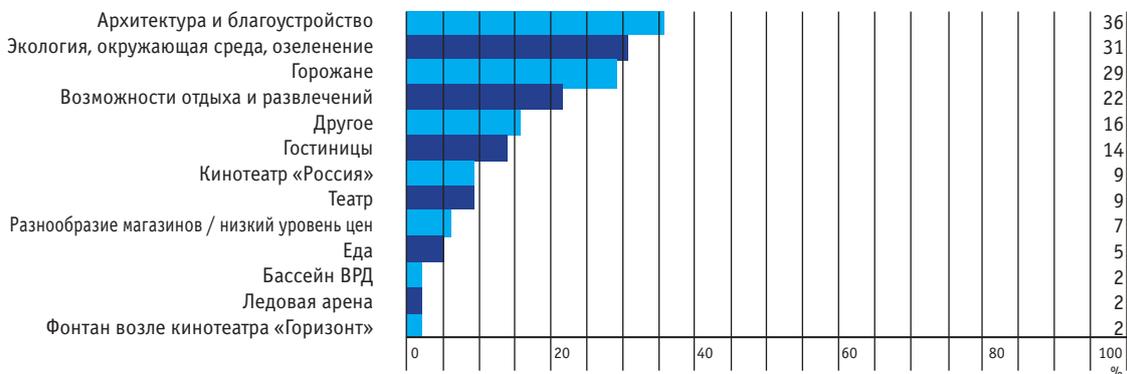
[96]

**Вопрос 8. Откуда Вы в основном получаете информацию об Уссурийске?**

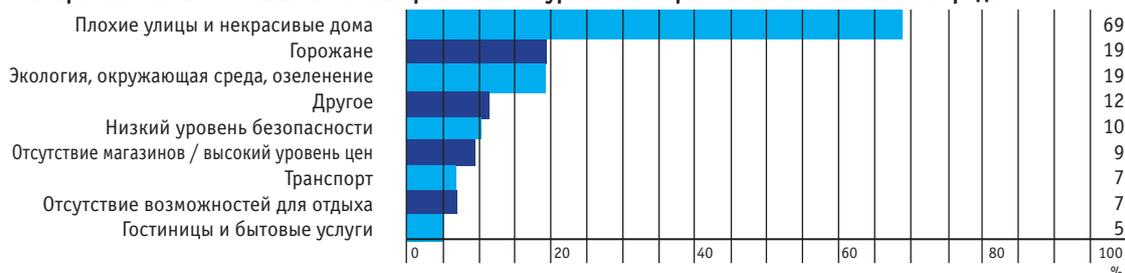
{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }



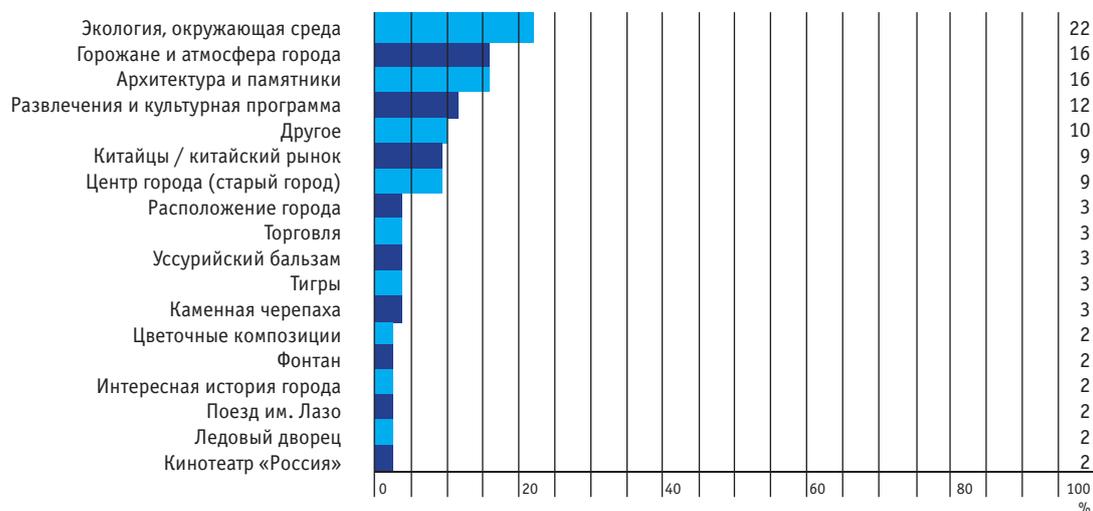
Основными источниками информации для приезжающих в Уссурийск является телевидение, коллеги и друзья. Услугами информационных центров и туристических компаний практически никто не пользовался, а в числе известных назывались «Заря», «Интурист» и «Спутник».

**Вопрос 9. Что Вам больше всего нравится в Уссурийске и делает Ваше пребывание комфортным?**

Больше всего гостям города нравится в Уссурийске его архитектура и благоустройство. Плюсами города, по мнению опрошенных, являются также природно-климатические факторы, хорошая экология и большое количество зеленых насаждений. Из отдельных строений гостям особенно понравились кинотеатр «Россия», бассейн ВРД, ледовая арена и поющий фонтан возле кинотеатра «Горизонт».

**Вопрос 10. Что Вам больше всего НЕ нравится в Уссурийске и портит Ваше впечатление о городе?**

Больше всего, по мнению опрошенных, портит впечатление о городе грязь на улицах, плохие дороги, обшарпанность фасадов домов и наличие большого количества деревенских домов в центре города.

**Вопрос 11. Выделите, пожалуйста, особенности, уникальные черты города, которые могли бы стать основой для имиджа Уссурийска и привлекали бы больше гостей**

Уникальными чертами города, по мнению его гостей, являются хорошая экология и природное расположение, а также горожане и атмосфера города, его архитектура и памятники. Среди специфических черт города можно также выделить наличие китайского рынка. Узнаваемыми брендами могут стать уссурийский бальзам и тигры.

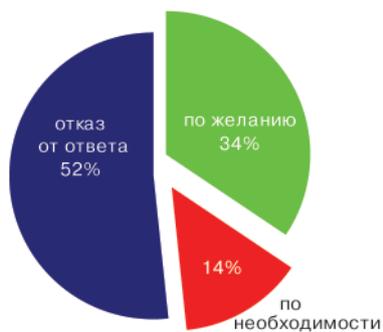
[98] **Вопрос 12. Собираетесь ли Вы еще раз приехать в Уссурийск?**

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }



Несмотря на отмеченные недостатки, большинство опрошенных (74%) собираются в будущем вновь посетить город, тогда как только каждый восьмой гость больше не планирует поездок в Уссурийск.

**Вопрос 13. ...По желанию или по необходимости?**

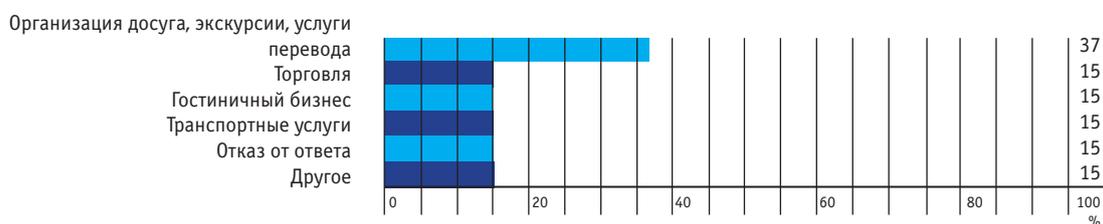


Анализируя причины, по которым может состояться следующее посещение города, нужно отметить значительную долю отказавшихся отвечать на данный вопрос, что может свидетельствовать о том, что решение посетить город еще окончательно не сформировалось. Из числа ответивших на этот вопрос 71% собирается приехать по желанию, а 29% — по необходимости.

## Часть 2. Результаты анкетирования городских специалистов, занятых в туристической сфере

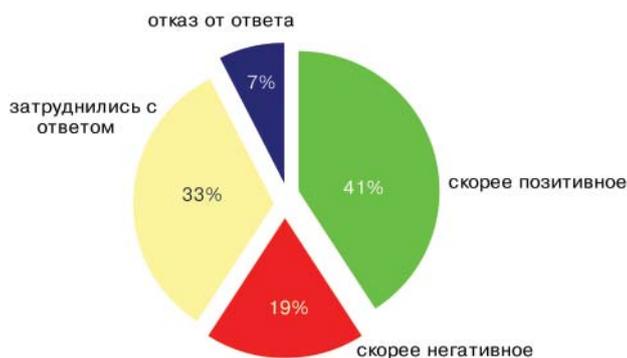
Анкетирование представителей туристических фирм Уссурийска проводилось в январе—марте 2007 г. Всего было собрано 35 заполненных анкет, но из них 8 анкет не учитывались при анализе результатов, так как их качество было сомнительным (анкеты были заполнены одним и тем же лицом).

### Вопрос 1. Укажите, пожалуйста, сферу Вашей профессиональной деятельности в туристическом комплексе



Среди опрошенных представителей туркомпаний 37% занимаются организацией досуга, экскурсий и предоставляют услуги перевода. 15% работают в сфере торговли, гостиничного бизнеса и предоставления транспортных услуг.

### Вопрос 2. Как бы Вы в целом оценили развитие туризма в Уссурийске за последние 5–7 лет?

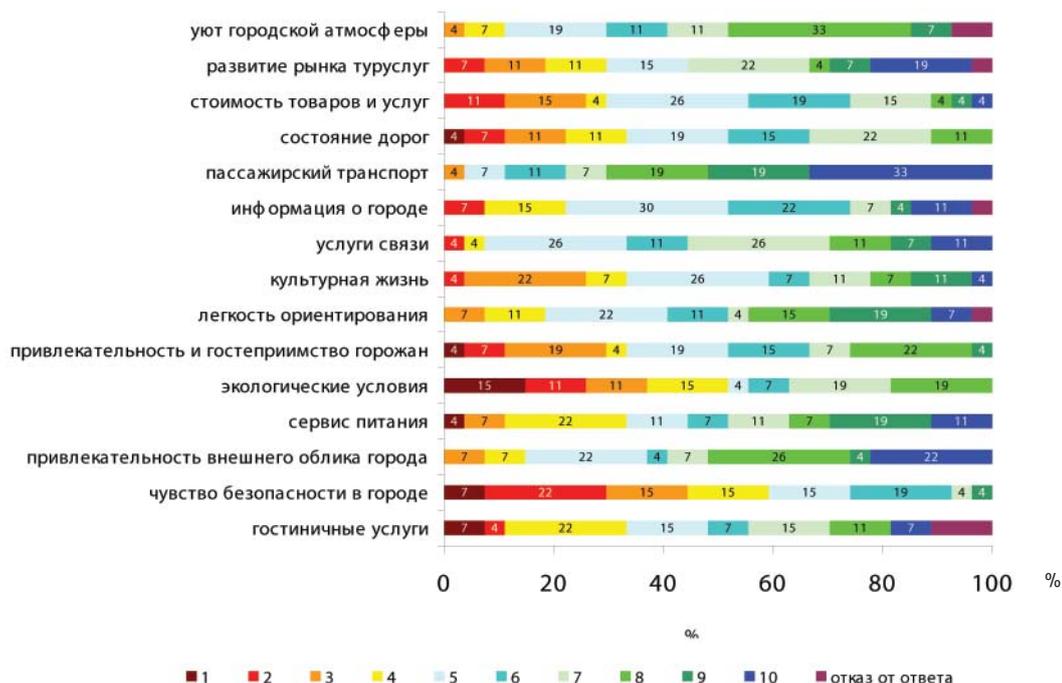


Из числа ответивших на данный вопрос представителей турфирм Уссурийска (60%) большинство (68%) позитивно оценивают развитие отрасли в городе. Однако большое количество опрошенных (40%) затруднились с ответом, что не позволяет однозначно говорить о положительной динамике в развитии отрасли. Как показал анализ последующих ответов, в отрасли имеется большой спектр нерешенных проблем.

[100]

**Вопрос 3. Оцените по 10-балльной шкале следующие параметры туристической привлекательности города**

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }



По мнению представителей туристической индустрии Уссурийска, наиболее хорошая ситуация в городе с пассажирским транспортом и привлекательностью внешнего облика города. Наиболее проблемными с точки зрения развития туризма являются низкий уровень безопасности в городе и плохая экология.

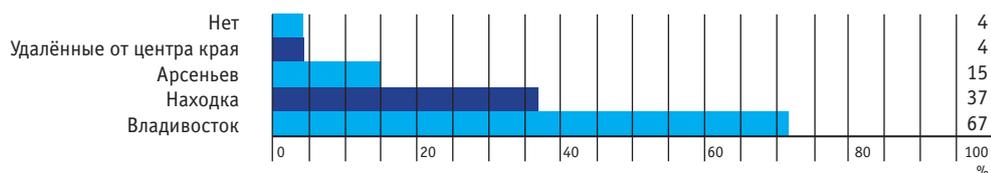
**Вопрос 3. Опишите, пожалуйста, 2-3 портретные категории туристов, чаще всего посещающих Уссурийск**

1. Граждане КНР трудоспособного возраста и школьники. Туризм и торговля автотранспортом.
2. Жители окрестных городов и сел. Школьники. Экскурсии, отдых.

**Вопрос 4. Опишите, пожалуйста, те категории туристов, которые город мог бы привлечь, но пока этого не делает**

1. Граждане США и Японии. Познавательный и этнографический туризм.
2. Жители других городов Дальнего Востока и сопредельных районов. Отдых, рыбалка, экологический туризм.

#### Вопрос 4. Есть ли у Уссурийска города — конкуренты в борьбе за туристический рынок?

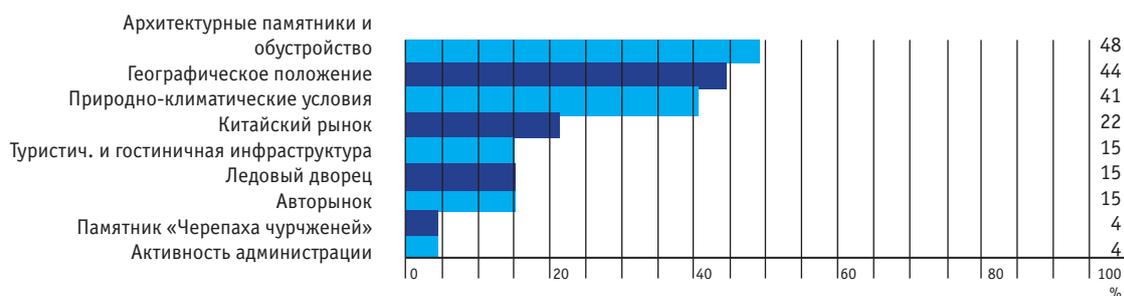


Основным конкурентом Уссурийска в борьбе за туристов, по мнению представителей туристических организаций города, является Владивосток.

#### В чем их преимущество перед Уссурийском?

1. Географическое положение: наличие моря, порта, аэропорта.
2. Более развитая инфраструктура отдыха: есть лыжные базы, больше мест отдыха, выше уровень туристического сервиса.
3. Крупный и современный город: выше предпринимательская активность, больше достопримечательностей, больше возможностей для активного отдыха.
4. Благоприятные экологические условия и красивая природа.

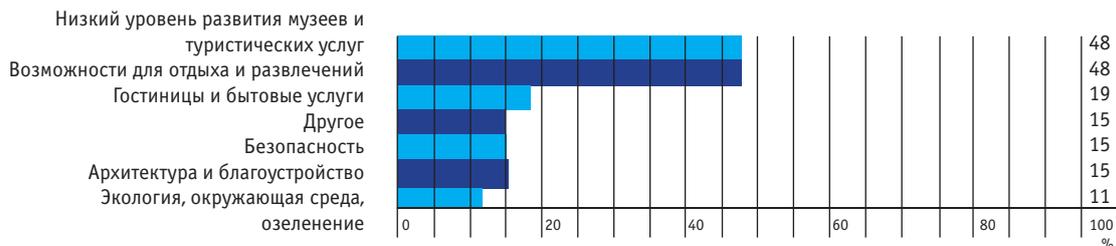
#### Вопрос 5. Как Вы думаете, что является сильными сторонами и главными стимулирующими факторами Уссурийска в борьбе за туристические рынки?



Только 4% опрошенных представителей туркомпаний отметили активность администрации как положительный фактор в борьбе за туристические рынки. Большинство опрошенных в качестве таких факторов назвало архитектурные памятники и обустройство города, его географическое положение и природно-климатические условия.

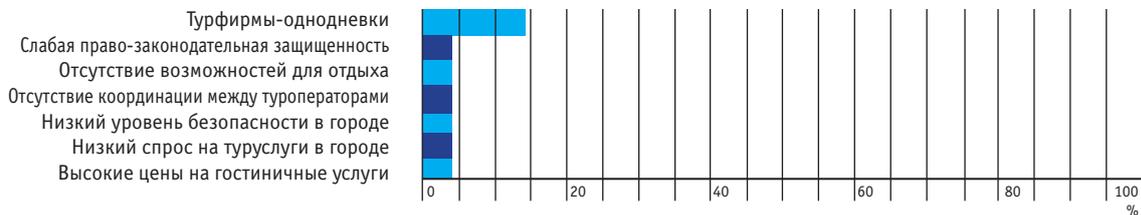
[102] **Вопрос 6. В чем главные слабости, проблемы Уссурийска, которые тормозят развитие туристической отрасли?**

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }



Основными слабостями Уссурийска являются низкий уровень развития рынка туристических услуг, недостаток информации о городе в Интернете и низкий уровень материально-технической базы музеев. Представители туристических компаний города отмечают, что отсутствие возможностей для отдыха и развлечений сильно тормозит разработку новых туристических маршрутов, так как для сбалансированности экскурсии необходимо предоставить туристам возможность отдохнуть и развлечься.

**Вопрос 7. В чем Вы видите главную проблему непосредственно в Вашей области деятельности?**



На данный вопрос ответило лишь небольшое количество респондентов, но подавляющее большинство отметило наличие турфирм-однодневок в качестве главной проблемы, тормозящей развитие туристической отрасли в городе.

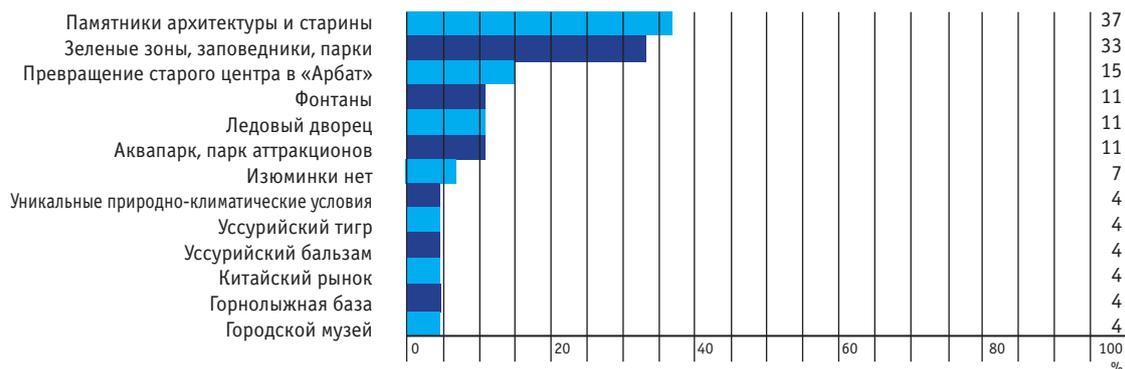
**Вопрос 8. У Вас есть возможность профинансировать один конкретный проект по развитию туризма в Уссурийске. Что бы Вы сделали?**

Жирным выделены конкретные проектные идеи, предложенные респондентами.

1. Инвестирование в развитие Уссурийской заповедной зоны.
2. Строительство **аквапарка или мини-диснейленд с огромной статуей тигра в центре.**
3. Инвестиции на улучшение безопасности в городе.
4. Объявить **конкурс проектов** с хорошим поощрительным призом.
5. Организация туристической базы.
6. Финансирование строительства **отеля или Диснейленда, аквапарка**, туристического комплекса.
7. Развитие системы охраны памятников архитектуры и культуры.
8. Спонсировать **турфирму «Незабудка»** с целью ее развития до мировых стандартов.
9. Строительство **пансионата в пригороде** на берегу реки.

**Вопрос 9. Выделите, пожалуйста, (возможные) сильные стороны, особенности, уникальные черты города, которые могли бы стать основой для имиджа Уссурийска и привлекали бы больше гостей**

[103]



{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

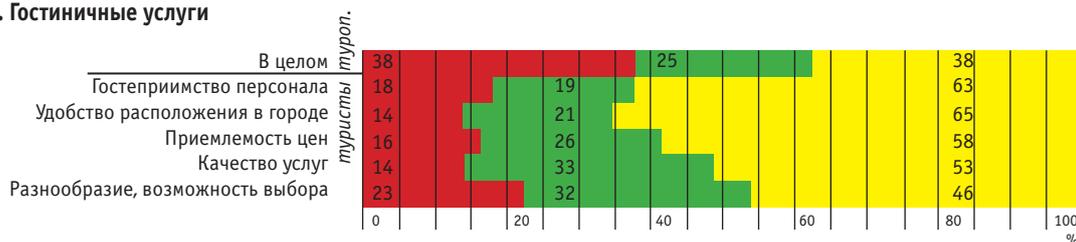
Большинство респондентов полагают, что имидж Уссурийска следует разрабатывать, основываясь на имеющихся в городе памятниках архитектуры и старины, а также большого количества зеленых насаждений. Только 7% опрошенных считают, что отличительных черт, которые послужили бы основой для имиджа города, у Уссурийска нет. Это благоприятно низкий показатель в сравнении с ответами на этот вопрос, полученными в других российских городах.

## Часть 3. Сравнительный анализ

Оцените следующие характеристики Уссурийска и параметры туристической привлекательности города.

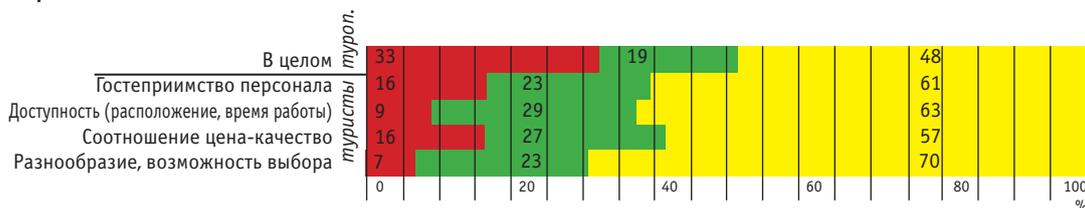
■ Ниже среднего    ■ Среднее    ■ Выше среднего

### 1. Гостиничные услуги



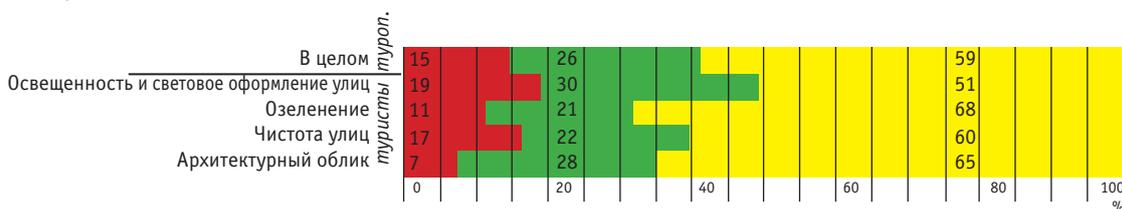
По сравнению с опрошенными туристами представители туристических компаний более негативно оценивают качество гостиничных услуг в городе, отмечая при этом завышенные цены и низкие возможности выбора гостиниц как главную проблему развития туристической отрасли. 14% туристов отметили, что больше всего в городе им понравились гостиницы, а только 5% — что гостиницы и бытовые услуги портят впечатление о городе. Среди представителей туркомпаний 19% назвали низкое качество гостиниц одной из главных слабостей, проблем Уссурийска, которые тормозят развитие отрасли.

### 2. Сервис питания



Представители туркомпаний более низко оценивают качество имеющегося в городе сервиса питания. Туристам больше всего нравится разнообразие, возможность выбора и доступность заведений общепита, хотя гостеприимство персонала и соотношение цена-качество они также оценивают достаточно высоко.

### 3. Привлекательность внешнего облика



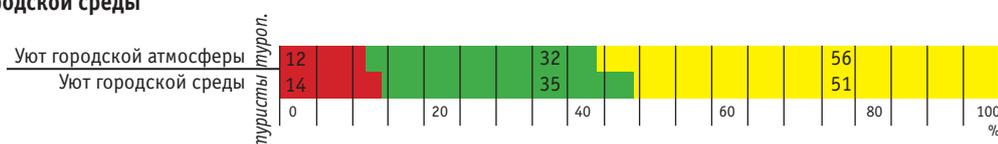
Оценка внешнего облика Уссурийска туристами и туроператорами практически совпадает. В числе достоинств Уссурийска они отмечают хорошее озеленение города, красивые парки и привлекательный архитектурный облик, особенно в центре. Тем не менее ряд туристов выражают недовольство тем, что в историческом центре города имеется непривлекательная «деревенская» застройка.

#### 4. Состояние дорог, тротуаров, благоустройство

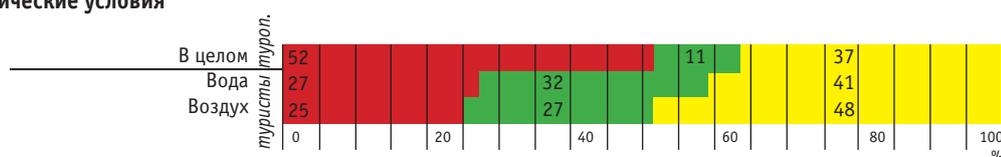


И представители турбизнеса, и туристы негативно оценивают качество дорог в Уссурийске, отмечая, что это одна из наиболее «проигрышных» с точки зрения туризма черт города, которая не только портит впечатление о нем у приезжающих, но и во многом определяет имидж города.

#### 5. Уют городской среды



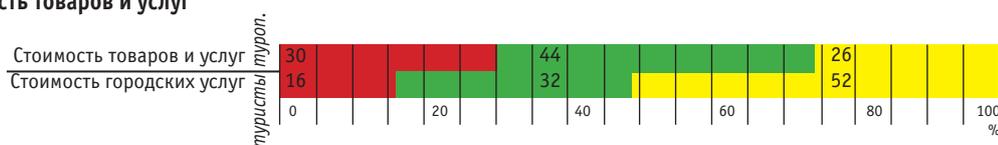
#### 6. Экологические условия



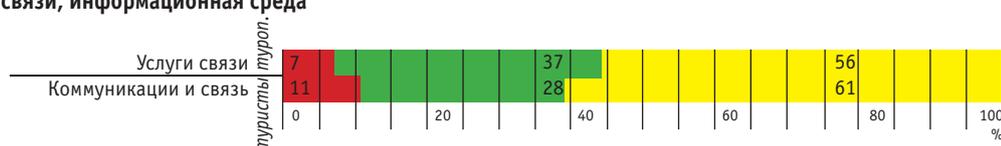
Прежде всего обращает на себя внимание резкая поляризация мнений о состоянии окружающей среды среди самих уссурийцев. Это свидетельствует о том, что у горожан нет достаточной информации о реальном положении дел. В результате, как это всегда происходит с представлениями об экологии, люди начинают опираться на мнения, слухи, возникают стереотипы, затем – почти уверенность, не подтвержденная фактами.

И среди туристов, и среди туроператоров достаточно много тех, кто считает экологию Уссурийска не очень хорошей. Главным образом их недовольство связано с качеством воды и загазованностью воздуха. Однако в перспективе, по мнению участников опроса, природно-климатические факторы являются одним из конкурентных преимуществ города.

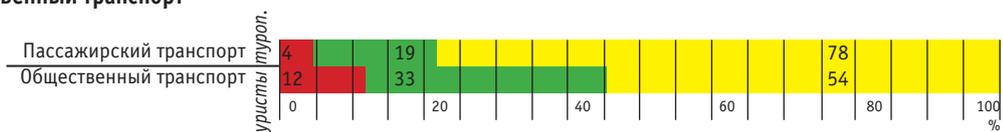
#### 7. Стоимость товаров и услуг



#### 8. Услуги связи, информационная среда

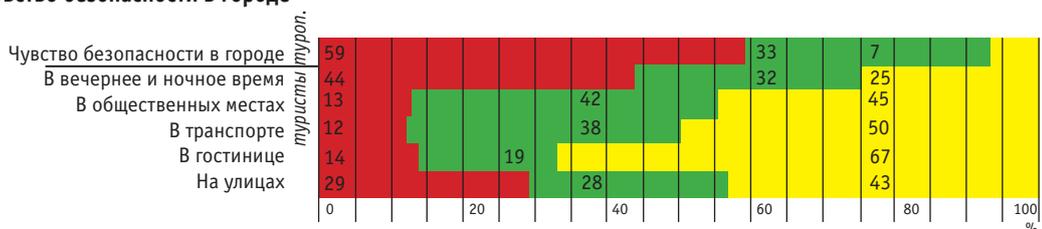


### 9. Общественный транспорт



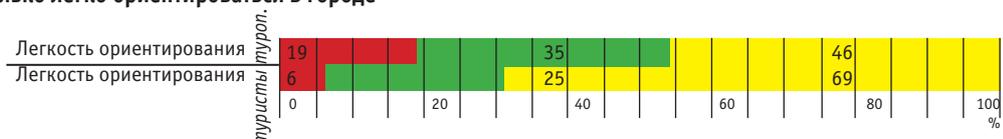
Оценка работы общественного транспорта со стороны туроператоров гораздо выше, чем со стороны опрошенных туристов. Последние жалуются на некультурное поведение кондукторов в автобусах, отсутствие культуры вождения и качество дорог, по которым передвигается общественный транспорт.

### 10. Чувство безопасности в городе



Результаты опроса показывают, что и туристы и представители туристической индустрии не удовлетворены качеством работы органов правопорядка и невысоко оценивают безопасность на улицах Уссурийска, особенно в вечернее и ночное время. 10% опрошенных туристов отметили, что именно низкий уровень безопасности портит впечатление о городе. 15% опрошенных туроператоров выделили проблемы с безопасностью в качестве главной проблемы Уссурийска, тормозящей развитие туристической отрасли.

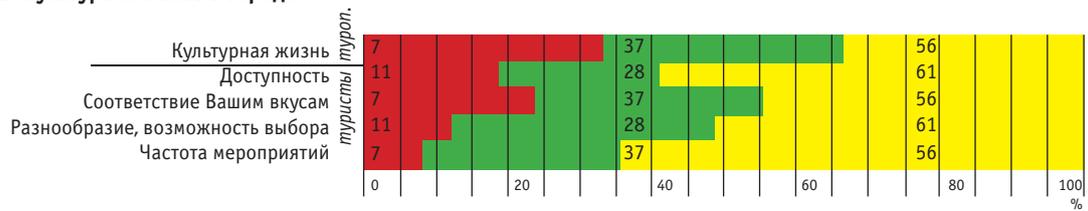
### 11. Насколько легко ориентироваться в городе



Большинство опрошенных туристов отмечают легкость ориентирования в небольшом городе и удобство архитектурной планировки. Впрочем, это свидетельствует не об обилии и качестве ориентационных указателей, а о том, что маршруты приезжих по городу просты, проходят в пределах близких расстояний и часто ограничены по времени.

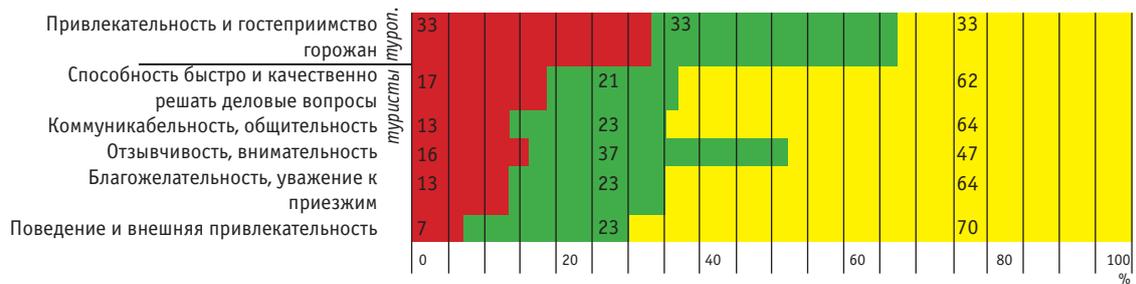
## 12. Культурная жизнь в городе

[107]



{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

## 13. Горожане и гостеприимство



## Часть 4. Выводы МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

1. Одним из самых показательных результатов анкетирования стал существенный разброс мнений респондентов по большинству задаваемых вопросов. Это касается и мнений туристов, посетивших город, и (что более удивительно) специалистов, работающих в туристическом комплексе округа. Разброс мнений среди туристов может свидетельствовать о том, что потребительские (в качестве туристов) запросы и вкусы людей, посещающих Уссурийск, очень разные, а чаще вообще еще не сформированы. Это должно ориентировать город на работу с очень «пестрой» целевой аудиторией при развитии туристического комплекса. Большая разница (часто даже противоположность) мнений по ключевым вопросам среди городских специалистов в сфере туризма говорит о том, что у них нет достаточной и качественной информации о состоянии дел в тех или иных сферах жизнедеятельности города, в том числе и о состоянии дел в туристическом комплексе. Это ставит перед администрацией округа задачу обеспечения специалистов регулярной и достоверной информацией, а для этого необходим системный мониторинг развития туризма в городе по набору ключевых показателей.

2. Анкетирование уссурийских специалистов, работающих в туристической сфере, показывает, что рынок туристических услуг в городе еще далеко не сложился. Многие ниши на рынке пока вообще не заняты. Различные стороны, имеющие отношение к туризму и заинтересованные в его развитии (администрация округа, туристические фирмы, фирмы смежных отраслей, организации—производители городских услуг и т.д.), разобщены. Их совместная деятельность не скоординирована и не служит для решения общих задач. Ввиду этого округу (прежде всего, администрации) предстоит большая работа по обеспечению коммуникаций между заинтересованными сторонами, выработке совместных планов деятельности и мониторингу ее успешности. Необходимо также переосмыслить деятельность и функций ассоциации туристических организаций, как центрального исполнительного звена в реализации городских программ в сфере туризма.

3. Показательно, что многие параметры туристического комплекса местные специалисты оценивают пессимистичнее, чем гости города. Это закономерно для подобных исследований, поскольку люди, управляющие туристической сферой в городе, оценивают ее более критично

и реалистично, достоверно зная все ее сильные и слабые стороны. Исключение в данном исследовании составила оценка работы общественного транспорта. Туристами она была оценена хуже, чем самими уссурийцами.

4. Наиболее сильными конкурентными сторонами Уссурийска и туристы, и местные специалисты назвали: 1) природные комплексы, окружающие Уссурийск; 2) архитектурный облик города, реконструкцию городского центра, стилизованного под «старый», дореволюционный Уссурийск; 3) исторические памятники города.

5. Среди наиболее негативных черт города выделяются: 1) плохое состояние дорог и транспортной инфраструктуры; 2) низкий уровень безопасности на улицах.

6. Уссурийск имеет колоссальный потенциал развития в качестве туристического центра. Для этого у города есть много конкурентных преимуществ перед соседями, даже такими большими, как Владивосток. Главные преимущества: географическое положение в центре Приморского края, транзитное расположение на пути в/из Китая, близость уникальных природных комплексов, относительная близость аэропорта.

7. У города есть уникальные возможности для имиджевого позиционирования себя, и не только в стране, но и в мире, как столицы уссурийского края и уникальных природных мест с их богатствами и красотами.

8. При развитии туристического комплекса городу необходимо фокусироваться на работе с конкретными и наиболее перспективными целевыми группами: 1) гражданами США, Китая, Японии, России, приезжающими для рекреационного туризма; 2) жителями Приморского края, приезжающими в Уссурийск транзитом в/из Китая. В случае системной работы с данной целевой группой Уссурийск мог бы позиционировать себя как форпост для коммерческих поездок в Китай и получить в результате значительную часть той прибыли, которая в настоящее время «уходит» в Суйфэньхэ и другие китайские города, переживающие настоящий экономический бум благодаря приграничной торговле.

9. Чем более фокусной, сконцентрированной на работе с конкретными целевыми группами будет деятельность по развитию туризма в Уссурийском округе, тем более быстрым и значительным будет рост туристической активности в городе.

## SUMMARY

---

---

**D.V. Vizgalov**  
**City Marketing: Practical Guide**

[109]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }

Russian cities are entering the period of acute and accelerating competition. They'll have to compete for everything — investments, information flows etc. However, firstly and foremostly, they'll have to compete for human resources — for gifted teachers, physicians, managers, and even for tourists. Good geographical location and abundance of natural resources no longer guarantees economic success for any territory. How Russian cities and regions can keep their residents in place and find their own economic and cultural niche in the country? One possible solution is development of marketing technologies.

Territorial marketing implies promotion of territorial interests through pre-planned building of a sound reputation of a given territory and organizing its publicity campaign among target audiences — investors, potential residents, tourists and other “consumers” of a particular location. Marketing might incorporate a wide range of administrative and public activities, in which every category of local community plays its own role.

For some time already, the most active municipalities have been advertising their image and thus trying to attract potential investors, to wheedle the funds out of the public coffers for the organization of a city jubilee or for addressing numerous other problems. However, territories have been doing all this at random, without mastering system marketing tools and, therefore, frequently their attempts have ended up with zero result. They could learn a lot from the practices of European and American cities, which have already gained a substantial relevant marketing experience. Today Europe witnesses a boom of the so-called ‘topical cities’, popular for some specificity of theirs, be it musical or theatrical events, alpine-skiing, trade, book stores, botanical gardens, wines, cheeses, coffee houses... As regards American residential settlements, marketing was inseparable from their native life-style: from the very moment they appeared on the map they had to compete with neighbors, to defend their own interests.

The author has studied the marketing strategies of more than 80 cities throughout the world and summed them up in the typology of marketing strategies. Moreover, the Practical Guide describes the most vital challenges faced by Russian cities’ marketing experts. It analyzes the specifics of various branches of city marketing — investment and tourist marketing, as well as attracting potential residents. Special attention is paid to practical marketing mechanisms, which could help to resolve the following problems: how to properly plan marketing, how to better identify the target audience and select proper methods of working with it, how to build a city image and to efficiently position a city in the information environment.

The book targets public and municipal administration staff, and is highly recommended to students of economics, geography and sociology, to marketing trainers, PR managers and researchers. It might be of interest to broad readership who wants to know more about the progress of Russian cities and regions.



## ОБ АВТОРЕ

---

---

**Визгалов Денис Валерьевич** – руководитель проектов Института экономики города.

Окончил географический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова по специальности «социально-экономическая география зарубежных стран» (1996 г.). Специализация — социально-экономическая и политическая география Великобритании.

Кандидат географических наук (1999 г.).

С 2000 г. Работает в Институте экономики города. Направления специализации: стратегическое и среднесрочное планирование развития регионов и городов, маркетинг и брендинг территорий, индикативное управление территориями, технологии инвестиционной политики городов и регионов, мониторинг и оценка региональных и муниципальных программ.

С 2007 г. — доцент кафедры экономики города и муниципального управления ГУ–ВШЭ.

Сфера профессиональных интересов: урбанистика, страноведение, «мировые» города, маркетинг территорий, экономика событий, развитие институтов местного самоуправления и гражданского общества. Автор более 40 публикаций и интервью по указанной тематике.

Участник разработки и ведения образовательных курсов ИЭГ «Разработка социально-экономической политики на местном уровне», «Региональная политика», «Городская экономика», «Маркетинг города», «Инвестиционная политика муниципальных образований», «Мониторинг и оценка целевых программ» для студентов российских вузов и специалистов муниципальных и региональных администраций.

География проектов за последние два года: Алматы, Астана (Казахстан), Баку (Азербайджан), Баня-Лука (Босния и Герцеговина), Бишкек (Кыргызстан), Большой Камень, Калининград, Кызылорда (Казахстан), Лермонтов, Пермь, Ростов-на-Дону, Рыбинск, Сараево (Босния и Герцеговина), Соликамск, Тбилиси (Грузия), Томск, Уссурийск, Усть-Илимск, Шымкент (Казахстан).

[vizgalov@urbanecomomics.ru](mailto:vizgalov@urbanecomomics.ru)

## ИНФОРМАЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР ФОНДА «ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ ГОРОДА» ВЫПУСТИЛ В 2007–2008 ГОДАХ СЛЕДУЮЩИЕ КНИГИ:

### Градорегулирование : Основы регулирования градостроительной деятельности в условиях становления рынка недвижимости

*Рук. авт. кол. Э.К. Трутнев*  
М., 2008. – 296 с. ISBN 978-5-8130-0127-7

Авторы книги – сотрудники Института экономики города, принимавшие участие в подготовке проектов законодательных и иных нормативных правовых актов федерального, регионального и местного уровней – Земельного и Градостроительного кодексов Российской Федерации, региональных законов о градостроительной деятельности, муниципальных нормативных правовых актов — правил землепользования и застройки, других документов, аналитических исследований и рекомендаций по вопросам градорегулирования.

Книга адресована студентам и аспирантам, изучающим право, экономику, управление (менеджмент), градорегулирование и архитектуру, землеустройство, специалистам, повышающим квалификацию в области планирования развития территорий, жилищно-коммунального хозяйства, работникам администраций федерального, регионального и местного уровней, а также всем, кто интересуется вопросами правового, экономического, планировочного обеспечения развития городов и иных территорий, проектирования и строительства.

### Управление программами социального обслуживания и социальной помощи

*Под ред. А.Л. Александровой*  
М., 2006. — 346 с. ISBN 5-8130-0112-3

Учебное пособие знакомит читателя с основами социального менеджмента и позволяет получить целостное представление о процессе управления программами социальной помощи и социального обслуживания. В книге представлены все этапы управления — от разработки и внедрения социальных программ до их оценивания и внесения необходимых корректив в их структуру и технологию реализации. Теоретические сведения о важнейших понятиях социальной политики, таких как бедность, адресность, категориальность, дополнены многочисленными примерами управления социальными программами, взятыми как из российской, так и из зарубежной практики. Контрольные вопросы и упражнения дают возможность читателю поработать самостоятельно и способствуют усвоению материала.

Книга адресована студентам, аспирантам, а также широкому кругу читателей, интересующихся современной социальной политикой.



[111]

{ МАРКЕТИНГ ГОРОДА }



### Городской альманах. Вып. 3

Под ред. Г.Ю. Ветрова  
М., 2008. – 420 с. ISBN 978-5-8130-0128-4

В очередном выпуске альманаха, тема которого «Российские города как бренд России», представлена актуальная информация о социально-экономическом развитии российских городов, других муниципальных образований, регионов, публикуются результаты исследований Института экономики города и его партнеров, выступают приглашенные эксперты. Здесь можно найти материалы о формировании рынка доступного жилья и развитии коммунальной инфраструктуры, укреплении правовых основ градорегулирования и расширении адресных программ социальной помощи, развитии институтов государственно-частного партнерства и межмуниципального сотрудничества. Надеемся, что читателя заинтересуют активно обсуждаемые в настоящее время вопросы, связанные с построением системы конструктивного взаимодействия бизнеса и города, формированием эффективного социального партнерства на муниципальном уровне.



### Управление и бюджетирование по результатам на муниципальном уровне: международная и российская практика, перспективы внедрения в России : Сборник статей

М., 2007. – 184 с. ISBN: 978-5-8130-0117-8

В настоящее время в России идет активный поиск новых путей повышения эффективности государственной власти и местного самоуправления. Обязательным условием решения этой задачи является повышение качества управления общественными финансами. Это, в свою очередь, возможно на основе концепций управления и бюджетирования, ориентированных на результат. Эти концепции давно и успешно внедряются в бюджетный процесс многих зарубежных стран, сегодня такая работа ведется и в России. Несмотря на то, что ориентация на результат признается всеми руководителями и рядовыми служащими региональных органов власти и органов местного самоуправления основным принципом управления, в России пока не разработаны и не опробованы алгоритмы внедрения данных концепций в практику.

В сборнике приводятся основные понятия управления и бюджетирования, ориентированных на результаты, рассматриваются теоретические и практические подходы к внедрению в бюджетный процесс соответствующих методов, обсуждаются мировая практика и российский опыт, в частности анализируются перспективы и проблемы внедрения принципов бюджетирования, ориентированного на результат, в российскую практику управления общественными финансами в контексте происходящих в России административной и бюджетной реформ.

Сборник предназначен для сотрудников органов местного самоуправления, лиц и организаций, занимающихся практической деятельностью в области управления общественными финансами. Представленный материал будет содействовать распространению нового для России подхода в сфере управления общественными финансами, позволит адаптировать к российским условиям мировой опыт в области внедрения технологий управления и бюджетирования по результатам.

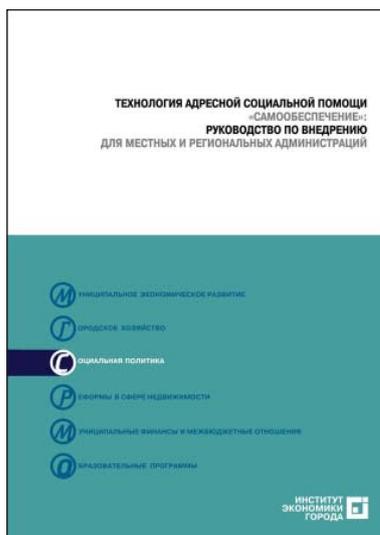
#### **Технология адресной социальной помощи «Самообеспечение». Руководство по внедрению для местных и региональных администраций**

*Гришина Е.Е., Чагин К.Г.*

*М., 2008. – 96 с. ISBN 978-5-8130-0132-1*

С помощью технологии адресной социальной помощи «Самообеспечение» можно повысить качество жизни малоимущих семей с детьми, проживающих в сельской местности. Суть данной технологии в том, что семьям оказывается целевая денежная помощь для развития подсобного хозяйства или индивидуальной трудовой деятельности. В результате появляются дополнительные источники дохода в натуральной и денежной форме. Важные элементы программы – наличие встречных договорных обязательств получателей помощи, индивидуальный подход к назначению помощи, а также участие местных сообществ в процессе отбора получателей помощи через сельские советы общест-венности.

В брошюре, которая адресована в первую очередь региональным и муниципальным органам социальной защиты населения, представлены ключевые принципы «Самообеспечения», результаты внедрения этой технологии в российских регионах, рекомендации по ее применению.



**Заказать книги, а также полный каталог изданий Института экономики города можно по факсу (495) 787 45 20, 363 50 47, электронной почте [books@urbaneconomics.ru](mailto:books@urbaneconomics.ru) или на сайте [www.urbaneconomics.ru](http://www.urbaneconomics.ru)**

**Маркетинг города**  
**Практическое пособие**

**Денис Валерьевич Визгалов**

Ответственный за выпуск М.Ю. Ледовский  
Редактор Е.З. Абоева  
Дизайн и верстка А.Е. Зубков

Подписано в печать 07.08.2008  
Печать офсетная  
Тираж 500 экз.



На сайте фонда “Институт экономики города”  
[www.urbanecomomics.ru](http://www.urbanecomomics.ru) открыт раздел,  
посвященный маркетингу и брендингу городов.

В разделе:

- Что такое маркетинг города и для чего он нужен российским городам
- Новости и события
- Текущие и завершенные проекты
- Предложения муниципальным образованиям и регионам
- Новые научные разработки, публикации, статьи, полезные ссылки
- Городской маркетинг в Сети: статьи, публикации, интервью, новости от городов-практиков
- Имидж России и её регионов: статьи, публикации, новости, исследования
- Концепция продвижения национального и региональных брендов
- Контакты и обратная связь